



Persönlichkeit und Potenziale

Das Miteinander gestalten

Ein Trainingsbuch

MUP
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

MUP
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

Persönlichkeit und Potenziale

Das Miteinander gestalten

Ein Trainingsbuch



Akademie Management und Politik
Friedrich-Ebert-Stiftung



Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung: Politische Akademie
Akademie Management und Politik

Godesberger Allee 149
53170 Bonn

Druck: bub
Bonner Universitäts-Buchdruckerei

Graphisches Konzept:
inrhein, Alfred Friese, Düsseldorf

1. Auflage: November 2008

ISBN 978-3-86872-013-6

Vorwort

Verständnisvolles Miteinander und Teamgeist sind in der ehrenamtlichen und politischen Arbeit besonders wichtig, weil gerade in diesen Bereichen die Eigenmotivation eine große Rolle spielt. Die Unterschiedlichkeit der einzelnen Akteure in sozialen Organisationen, Vereinen, Verbänden oder Parteien kann jedoch zu Spannungen führen, die das Erreichen des gemeinsamen Ziels erschweren. Gerade das Erkennen der Chancen, die in den unterschiedlichen Eigenschaften und Beiträgen der Einzelnen liegen, und das Verständnis füreinander, sind jedoch die Basis für eine produktive Zusammenarbeit in einem Team.

Die psychologische Typologie, die im Mittelpunkt des Trainingsbuches „Persönlichkeit und Potenziale – Das Miteinander gestalten“ steht, beschreibt vorurteilsfrei und wertfrei Unterschiede, hilft diese besser wahrzunehmen, schätzen zu lernen und als produktive Spannungen zu nutzen.

Mit Handlungsanleitungen und Praxisbeispielen unterstützt das Trainingsbuch der Akademie Management und Politik Sie dabei, zu einem tieferen Verständnis Ihrer eigenen Persönlichkeit und der anderer zu kommen und damit die Kommunikation und Kooperation in Gruppen, Teams oder innerhalb einer Organisation reflektierter, befriedigender und effektiver zu gestalten.

Das Trainingsbuch kann und soll die Teilnahme an unseren Präsenzseminaren nicht ersetzen. Es unterstützt Sie dabei, im Training erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten zu vertiefen und liefert Ihnen wertvolle Tipps, wie Sie sich im Team gegenseitig bereichern, voneinander lernen und miteinander Lösungen entwickeln können.

Alles, was Sie für dieses Trainingsbuch brauchen, ist Interesse, Zeit und Ruhe.

Viel Spaß bei der Lektüre und der Arbeit mit dem Trainingsbuch.

Katrin Matuschek
Leiterin der Akademie Management und Politik



Die Friedrich-Ebert-Stiftung
ist im Qualitätsmanagement
zertifiziert nach EFQM
(European Foundation
for Quality Management).

Inhaltsverzeichnis

Vorab: Mehr Verständnis für Unterschiede	Seite	9
1 Jeder Typ ist einzigartig	Seite	13
Einführung	Seite	14
Aspekte der Persönlichkeit	Seite	16
Woher beziehe ich meine Energie?	Seite	19
Wie nehme ich meine Umwelt wahr?	Seite	22
In welcher Form bewerte ich?	Seite	25
Welchen Lebensstil bevorzuge ich?	Seite	28
Wider dem Schubladen-Denken	Seite	31
2 Typologie und Kommunikation	Seite	33
3 Teamarbeit und Kooperation	Seite	41
4 Typologie und Führungsaspekte	Seite	49
5 Organisationscharakter und Veränderung	Seite	57
6 Fazit	Seite	67
Autor	Seite	68
Abbildungen und Urheberrechtshinweis	Seite	68
Literaturverzeichnis	Seite	69
Fußnotenverzeichnis	Seite	70

Mehr Verständnis für Unterschiede

Jeder Mensch ist einzigartig und besitzt eine eigenständige Persönlichkeit. Diese Grundannahme entspricht dem Menschenbild der humanistischen Psychologie.

In der historisch früher entstandenen Tiefenpsychologie von C.G. Jung ist dieses Menschenbild bereits angelegt.¹

Es bildet den Ausgangspunkt seiner Entwicklungstheorie, die die Unterschiedlichkeit von Menschen beschreibt und danach fragt, wie Menschen ihr individuelles Potenzial erschließen können.

Dieses Menschenbild ist Voraussetzung für die Aktivitäten etlicher sozialer und gesellschaftspolitischer Bewegungen. Daraus lassen sich u.a. die Akzeptanz von unterschiedlichen Kulturen sowie die Frage nach einer globalen Gerechtigkeit ableiten.

Diese Akzeptanz von Unterschiedlichkeit wird in der Zusammenarbeit von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen in sozialen Organisationen, Verbänden, Vereinen und Parteien oft auf eine harte Probe gestellt. Wenn Profilierung Einzelner, persönliche Verletzungen oder taktische Winkelzüge zur Durchsetzung von Partikularinteressen an der Tagesordnung sind, ist es schwer, Akzeptanz und Verständnis füreinander aufzubringen. Genauso schwer ist es möglich, gemeinsam abgestimmte Ziele innerhalb einer Gruppe, eines Teams oder einer Organisation zu erreichen.

Neben den strukturellen sowie interessegeleiteten bzw. machtpolitischen Ursachen von ‚Nicht-Akzeptanz‘ gibt es eine psychologisch motivierte Ursache: Wir gehen in der Regel davon aus, dass andere Menschen den gleichen Blick auf die Dinge haben wie wir selbst, dass sie in der gleichen Art und Weise wahrnehmen wie wir selbst. Doch jeder Mensch hat seine individuelle Sicht der Wirklichkeit. Aus dieser Sicht resultieren unterschiedliche Meinungen. Jeder Mensch hat seine eigene Art und Weise, die Welt zu betrachten, Entscheidungen zu treffen und sich seiner Umwelt und seinen Mitmenschen gegenüber zu verhalten. Diese Unterschiedlichkeit kann zu Diskussionen und Reibereien führen sowie Entscheidungsprozesse erschweren.

Gleichzeitig bietet dies aber die Chance, die Wirklichkeit als eine komplexe und vielfältige zu begreifen, die erst durch unsere Wahrnehmung

und ‚Konstruktion‘ zur Wirklichkeit für uns wird.² Damit zeigt sich auch ein möglicher Weg, den heutigen Herausforderungen mit Erfolg versprechenden Antworten zu begegnen. Die Unterschiedlichkeit zu erkennen und zu akzeptieren, ist der erste Schritt für eine Zusammenarbeit, die bessere Lösungen verspricht. Dieser Ansatz wird in dem Gleichnis von den Blinden und dem Elefanten deutlich.

Dieter Kannenberg

Celle, September 2008

Das Gleichnis von den Blinden und dem Elefanten

„Es waren einmal fünf weise Gelehrte. Die waren alle blind. Diese Gelehrten wurden von ihrem König auf die Reise geschickt, herauszufinden, was denn ein Elefant sei.

So machten sich die Blinden auf die Reise nach Indien. Dort wurden sie zu einem Elefanten geführt. Die fünf Gelehrten standen im Kreis um das Tier und versuchten, sich durch Ertasten ein Bild von dem Elefanten zu machen.

Zurück bei ihrem König, berichteten sie nun, was ein Elefant ist. Der erste Weise hatte am Kopf des Tieres gestanden, und den Rüssel des Elefanten betastet. Er sprach: „Ein Elefant ähnelt gewiss einer Waspfeife.“

Der zweite Gelehrte hatte das Ohr des Elefanten ertastet und sprach: „Nein, ein Elefant ist vielmehr wie ein großer Fächer.“

Der dritte sprach: „Aber nein, ein Elefant ist wie eine dicke Säule.“ Er hatte das Bein des Elefanten berührt.

Der vierte Weise sagte: „Es ist so: Ein Elefant ist wie ein kurzes Seil mit Fransen am Ende.“, denn er hatte nur den Schwanz des Elefanten ertastet. Der fünfte Weise berichtete seinem König: „Ein Elefant ist wie eine Art Königsthron.“ Dieser Gelehrte hatte den Rücken des Tieres berührt.

Nach diesen widersprüchlichen Äußerungen entstand eine große Verwirrung und die Gelehrten fürchteten sich vor dem Zorn des Königs, denn jeder neue Bericht überführte die anderen der Unwahrheit. Jeder war sich sicher, dass er recht hätte und sie konnten sich nicht darauf einigen, was ein Elefant wirklich ist.

Doch der König lächelte weise: „Ich danke euch, denn nun weiß ich, was ein Elefant ist.“ Jetzt erkannten die Gelehrten, dass kein Grund für einen Streit bestand. Hatten sie doch gemeinsam die wahre Gestalt des Elefanten erfahren.“

(Die Originalquelle ist unbekannt, das Gleichnis wurde vielen Religionen zugeschrieben (vermutlich Südasien, Sufismus, Buddhismus, Jainismus oder Hinduismus). Der Text existiert in vielen Fassungen, siehe http://de.wikipedia.org/wiki/Die_blinden_Männer_und_der_Elefant)



Jeder Typ ist einzigartig

Die Grundlagen der C.G. Jungschen Persönlichkeitstypologie werden in diesem Kapitel beschrieben. Menschen haben bevorzugte Präferenzen, woraus sich typische Handlungsmuster ergeben. Wer seine eigenen Muster erkennt, kann diese für die Gestaltung der Beziehungen mit anderen und für seine eigene persönliche Weiterentwicklung nutzen.

Einführung

Menschen sind unterschiedlich, sie haben unterschiedliche Neigungen und Fähigkeiten. Dies ist keine neue Erkenntnis. Doch welche Auswirkungen hat die Unterschiedlichkeit, wie kann sie uns in der Zusammenarbeit behindern und wie kann sie die Zusammenarbeit befördern?

Früh in der Menschheitsgeschichte wurde versucht, die Unterschiedlichkeit von Menschen zu klassifizieren oder zu typisieren, um damit besser umgehen zu können. Bekannte Modelle sind z.B. die vier Temperamente der alten Griechen (Sanguiniker, Cholерiker, Phlegmatiker, Melancholiker)³ oder die Grundformen der Angst nach Fritz Riemann (schizoid, zwanghaft, hysterisch, depressiv).⁴ Viele moderne Typologien liefern weitere Beschreibungen zur Unterschiedlichkeit.⁵

C.G. Jung hat als Tiefenpsychologe eine eigenständige psychologische Typologie (siehe Jung, C.G.: *Typologie*, München 2006(8)) entwickelt. Dabei verweist er auf das Streben nach Ganzheit, in dem Polaritäten, die scheinbar widersprüchlich gegeneinander stehen, miteinander in einen konstruktiven Austausch kommen. Er beschreibt dies als einen persönlichen Entwicklungsweg, als Individuation.⁶

Sobald wir unsere Unterschiede und Ähnlichkeiten wahrnehmen und schätzen lernen, können die Einschränkungen, die wir oft im Gegensätzlichen sehen, als produktive Spannung genutzt werden. „Dinge, die einander scheinbar entgegenstehen, könnten in Wirklichkeit zusammen arbeiten“⁷, sagt der Sufi-Gelehrte Indres Shah.

Dabei gilt es außerdem zu beachten: Ein Mensch kann sich selbst nicht isoliert von anderen erkennen. Erst in der Beziehung zu anderen entsteht ein Selbst-Bild. „Der Mensch wird am Du zum Ich“, schrieb Martin Buber (Buber, M.: *Ich und Du*, Gerlingen 1997(13), S.37).

Die neuere Identitätstheorie beschreibt die wechselseitige Beeinflussung von Interaktion und Identität.⁸

Die Typologie von C.G. Jung ist eine hilfreiche Theorie: Sie ist nicht statisch, sondern zeigt eine Entwicklungsdynamik. Sie beschreibt Gegensätze als sich ergänzende und nutzbringende Polaritäten und sie macht deutlich, wie sich die Persönlichkeit in der Interaktion mit anderen (z.B. in der Auseinandersetzung mit dem ‚Anders-Sein‘ des Gegenübers) herausbildet. Dabei kommt es C.G. Jung gar nicht so darauf an, dass die Person sich in einer Typenbeschreibung wieder findet, sondern es kommt auf den Zugang zur Dynamik der eigenen Psyche an. Die von Jung bestimmten psychologischen Typen beschreiben nicht, wie ein Mensch ist, sondern welche Prozesse in ihm ablaufen.⁹

In diesem Trainingsbuch werde ich mich auf den pragmatischen Nutzen dieser Typologie beschränken. Jede interessierte Leserin und jeder interessierte Leser kann mit Hilfe der Literaturliste in die Tiefe einsteigen.

Anwendungsorientierte Forscher haben die Typologie von C.G. Jung für die Praxis weiterentwickelt und einhergehend damit Fragebögen zur Selbsteinschätzung konstruiert.¹⁰ Zur Zeit gibt es drei seriöse, wissenschaftlich validierte Instrumente, die sich eng an das Jungsche System anlehnen: den MBTI™ (Myers-Briggs-Typenindikator), den GPOP™ (Golden Profiler of Personality) und das JPP (Jungian Personality Profile im Power-Potential-Profile®).¹¹

Bei diesen Instrumenten können Sie mit Hilfe eines Selbsteinschätzungs-Fragebogens Ihre persönlichen Präferenzen (Ihren persönlichen Typ) entdecken. Im Rahmen der Teilnahme am *MuP-Seminar „Persönlichkeit und Potenziale“* erhalten Sie die Möglichkeit, einen dieser Fragebögen (das Jungian Personality Profile - JPP) im Vorfeld per Internet auszufüllen. Im Seminar erhalten Sie dann Ihre persönliche Auswertung.

Beispiel 1

Sie haben eine Mitgliederversammlung einberufen. Nach einigen Minuten passiert, was schon so häufig in diesen Versammlungen passiert ist: Die anderen Mitglieder stempeln Sie als ‚Erbsenzähler‘ ab. Ihnen wird vorgeworfen, dass Sie sich pingelig um die kleinsten Abweichungen bei den Zahlen und Fakten kümmern und die große Linie aus dem Blick verlieren. Sie ärgern sich Ihrerseits darüber, dass die Ausgaben schlampig dokumentiert sind, dass die Tagungsordnung oft über den Haufen geschmissen wird und dass dauernd über Privates gesprochen wird. Darüber hinaus wird intensiv über große Ideen diskutiert, die aber nie umgesetzt werden (können). Sie überlegen bereits, ob Sie überhaupt noch an den Sitzungen teilnehmen sollen, denn richtige Arbeit wird hier kaum geleistet. Wenn es mit dem Verein so weiter geht, ist klar, dass er bald in sehr große Finanzprobleme kommen wird. Und dann sollen Sie sich noch als ‚Erbsenzähler‘ beschimpfen lassen?

Beispiel 2

Sie arbeiten in einer Arbeitsgruppe mit und haben ein Arbeitstreffen, auf dem die nächste Aktion vorbereitet werden soll. Sie bringen neue Ideen ein, wie man den Ablauf und das Konzept komplett verändern könnte. Denn bisher wurde immer aktionistisch der gleiche Ablauf wie jedes Jahr durchgeplant, obwohl sich dieser Ihrer Meinung nach schon längst überholt hat. Die anderen stempeln Sie daraufhin als ‚Träumer‘ und ‚Spinner‘ ab, der die guten Erfahrungen aus den letzten Jahren ignoriert und damit die ganze Aktion gefährden will. Sie würden immer den ganzen Plan durcheinander bringen. Bei den Sitzungen würde man dann gar nichts mehr schaffen, diese endlosen Diskussionen seien nervenaufreibend und Ihre Ideen wären nicht umsetzbar. Das ‚kleinkarierte‘ Denken der anderen geht Ihnen langsam auf die Nerven. Wenn jeder so denken würde, könnte man gar nichts mehr verändern, dann würde man noch in der Steinzeit leben. Die anderen würden schon bald feststellen, dass dann die Erfolge der Aktionen ausbleiben.

In diesen zwei Beispielen werden Unterschiede in der Arbeitsweise und -vorliebe der Beteiligten deutlich. Sie basieren vermutlich auf unterschiedlichen psychologischen Wahrnehmungs- und Denkmustern. Diese bestimmen die individuellen Sichtweisen der jeweiligen Situation.

Übung

Um deutlich zu machen, was mit Präferenz gemeint ist, bitte ich Sie, Ihre Hände zu falten. Betrachten Sie jetzt Ihre Daumen. Sie werden feststellen, dass entweder Ihr linker oder Ihr rechter Daumen oben liegt. Falten Sie nun Ihre Hände genau anders herum, so dass der andere Daumen oben liegt. Achtung: Alle Finger werden dabei in eine andere Position gerückt. Welches Gefühl haben Sie jetzt im Unterschied zu der vorherigen Faltweise Ihrer Hände? Fühlt es sich interessant, neu, ungewohnt oder fremd an? Im ersten Fall haben Sie – wahrscheinlich unbewusst automatisiert – Ihrer Vorliebe bzw. Ihrer Präferenz gehorcht und die Hände genau so gefaltet, wie es schnell geht, wie Sie es gewohnt sind und wie es für Sie angenehm ist. Im zweiten Fall mussten Sie sich das ‚falsche‘ Falten Ihrer Hände bewusst machen.

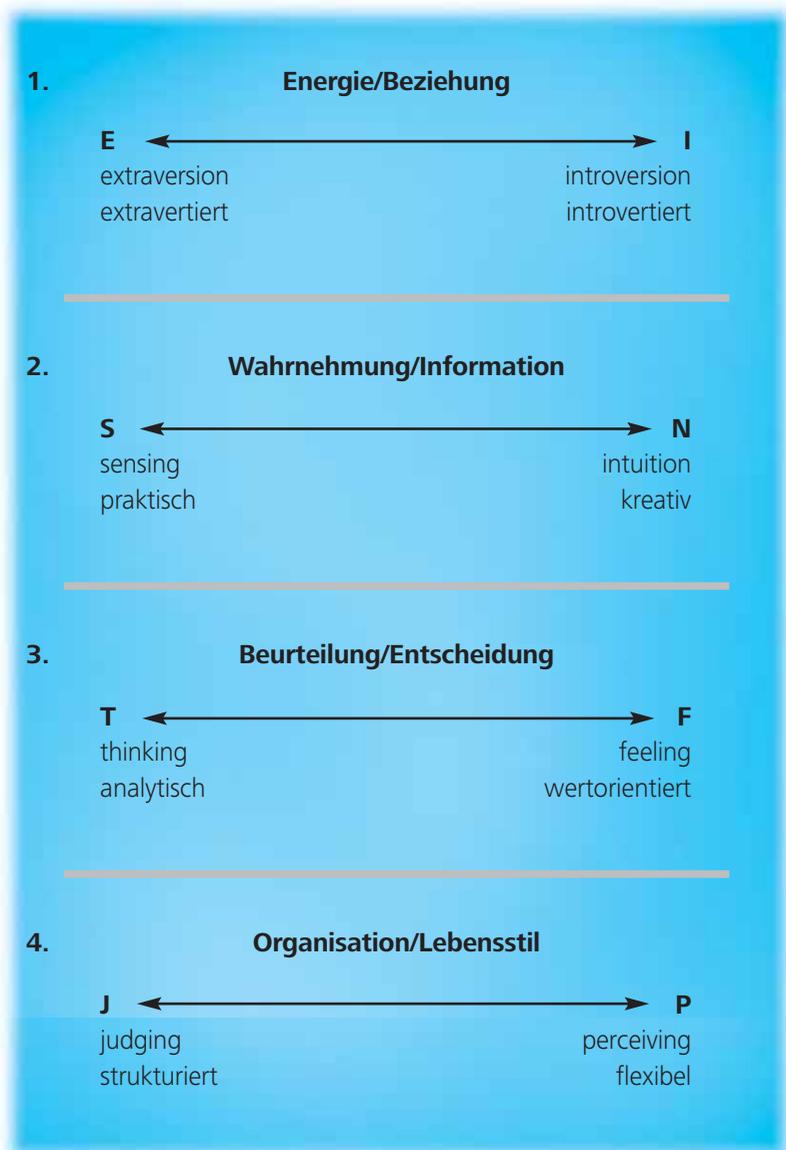
Ebenso ergeht es uns, wenn wir Aufgaben im Alltag übernehmen müssen, die nicht unseren Präferenzen oder Neigungen entsprechen. Wir übernehmen diese Aufgaben nur ungern, wir brauchen dazu länger oder das Ergebnis könnte besser sein. Die Jungsche Typologie beschäftigt sich mit den psychischen Prozessen, die unser Verhalten steuern. Und diese können dazu führen, dass jemand wie in den obigen Beispielen als ‚Erbsenzähler‘ tituliert wird oder jemand anderes als ‚Traumtänzer‘. Meistens werden diese abschätzig gemeinten Begriffe von denjenigen gebraucht, die die jeweilige gegensätzliche Präferenz haben.

Was für ein Typ bin ich?

Die Jungsche Typologie beschreibt vier Kategorien, die auf einer Bipolarität¹² beruhen. Die dazugehörige Terminologie wird von den drei Instrumenten MBTI, GPOP und JPP¹³ identisch genutzt.

1. Woher beziehe ich meine Energie?
2. Wie nehme ich meine Umwelt wahr?
3. In welcher Form bewerte ich?
4. Welchen Lebensstil bevorzuge ich?

4 Kategorien zur Typbeschreibung



Aus diesen vier Kategorien mit ihren jeweiligen gegensätzlichen Polen ergeben sich in der Kombination 16 unterschiedliche Typen. Dabei sind in jedem Menschen alle Pole enthalten, es wird lediglich der eine oder der andere Pol stärker bevorzugt (Präferenz). Die Ausprägung der Präferenzen kann bei jedem Menschen unterschiedlich stark sein.

Woher beziehe ich meine Energie?

Extraversion (E-Typ) oder Introversion (I-Typ)?

- Betrachten Sie andere Menschen als Quelle Ihrer Energie?
- Sind Sie leicht kennen zu lernen?
- Fühlen Sie sich einsam, wenn Sie nicht mit anderen zusammen sind?

Dann haben Sie eine extravertierte Präferenz (E-Typ).

- Betrachten Sie Alleinsein als Quelle Ihrer Energie?
- Sind Sie schwer kennenzulernen?
- Bevorzugen Sie die Privatsphäre?

Dann haben Sie eine introvertierte Präferenz (I-Typ).

Erkennen Sie sich in folgender Situation?

Sie haben einen anstrengenden Berufstag hinter sich. Sie kommen anschließend abends zu einer Delegiertenkonferenz. Ihnen ist der Austausch mit anderen Teilnehmer/innen sehr wichtig. Sie nehmen schnell Kontakt zu neuen Delegierten auf. Sie sind häufig einer der Ersten, die das Wort ergreifen. Nach einem solchen Treffen ist die Erschöpfung des Tages plötzlich wie verfliegen. Sie fühlen sich angetrieben und voller Energie. **(E-Typ)**

Oder passt folgende Situation besser?

Die Versammlung läuft mit vielen Gesprächen und Diskussionen, mit vielen Besuchern und Gästen und schnellen Wortwechseln. Und das Ganze findet nach einem anstrengenden Tag statt, an dem Sie bereits viele Gespräche führen mussten. Sie sind bei dieser Diskussion nicht die Erste, die das Wort ergreift. Sie überlegen sich meist vorher genau, was Sie sagen. Nach diesem Treffen fühlen Sie sich angestrengt und ausgepowert. **(I-Typ)**

Wenn Sie als Quelle Ihrer Energie eher andere Menschen oder Sachen, also die ‚Außenwelt‘ sehen, haben Sie die Neigung zur Extraversion. Suchen Sie als Quelle Ihrer Energie Ihre inneren Vorräte an Ideen, Gedanken oder Erfahrungen, also die ‚Innenwelt‘, so haben Sie eher eine Tendenz zur Introversion.

Treffen im Team introvertierte auf extravertierte Menschen, kann dies zu Konflikten führen. Introvertierte ärgern sich möglicherweise über Extravertierte, die sich vielleicht häufig als Erste beteiligen, manchmal erst beim Sprechen ihre Gedanken entwickeln und bei fast allen Themen mitreden.

Umgekehrt finden manchmal Extravertierte die ‚Ernsthaftigkeit‘ der Introvertierten eigentümlich. Ihnen sind die Introvertierten zu langsam, da sie in der Regel ihre Gedanken langsam entwickeln und dann aussprechen. Häufig fallen ihnen die wichtigsten Dinge erst viel später ein.

Ich habe hier die Extreme zwischen Introversion und Extraversion aufgezeigt, um die Sachverhalte deutlicher zu machen. Natürlich gibt es nicht nur schwarz oder weiß, sondern ebenso Zwischentöne. Auch in den folgenden Karikaturen werden zum besseren Verständnis die Unterschiede ‚überzeichnet‘ dargestellt.

E- und I-Typen



Ist oft freundlich,
redselig und
leicht kennenzulernen



Ist zurückhaltend,
ruhig und
schwer kennenzulernen



Braucht Beziehungen



Braucht Privatsphäre



Bezieht seine Energie von anderen



Bezieht seine Kraft aus
inneren Ressourcen

Hinweis Nur ein Beispiel sei an dieser Stelle genannt:

In einem gut funktionierenden Team geben die Introvertierten den Extravertierten Raum zum schnellen Austausch und die Extravertierten geben den Introvertierten Zeit zum Formulieren ihrer Meinung.

Übung Machen Sie jetzt eine kleine Lesepause und überlegen Sie bitte, welche Spannungen Sie in Ihrer Organisation oder Gruppe kennen, die sich aufgrund der Unterschiedlichkeit von Introversion und Extraversion ergeben?

Wie nehme ich meine Umwelt wahr?

Wahrnehmung über die fünf Sinne (S-Typ) oder intuitive Wahrnehmung (N-Typ)

- Betrachten Sie die Welt vor allem von der praktischen Seite?
- Können Sie sich Daten gut einprägen und vertrauen Sie Tatsachen und Fakten?
- Bauen Sie auf Ihre Erfahrungen?
- Sind Sie realistisch und leben Sie in der Gegenwart?
- Nehmen Sie Einzelheiten sehr genau wahr?

Dann haben Sie eine Präferenz für die Wahrnehmung über Ihre fünf Sinne (S-Typ).

- Betrachten Sie die Welt aus einer eher idealistischen Perspektive?
- Werfen Sie einen Blick auf Zusammenhänge und sehen Sie die Verbindungen?
- Vertrauen Sie Ihren Ahnungen?
- Mögen Sie Metaphern und eine bildhafte Darstellung?
- Sind Sie zukunftsorientiert und langweilen Sie sich mit dem, was jeder kennt?

Dann haben Sie eine Präferenz für die Wahrnehmung über Ihre Intuition (N-Typ).

Erkennen Sie sich in folgender Situation?

In Ihrer Bürgerinitiative gegen ein Kraftwerk stellt jemand in groben Zügen ein Konzept vor, um noch mehr Bürgerinnen und Bürger für Ihre Sache zu aktivieren. Sie fragen nach den Details des Konzeptes: Wie soll es umgesetzt werden, wer soll im Einzelnen angesprochen werden, wie finanzieren wir es und wer setzt die Aktivitäten konkret um? Anstatt Ihre konkreten Fragen zu beantworten, entwickeln die anderen Mitglieder sofort neue Ideen und Möglichkeiten, wie die Aktionen erweitert werden können. Außerdem werden die Erfahrungen der letzten Jahre kaum berücksichtigt, an denen sich gezeigt hat, dass es wichtiger ist, eine Sache richtig zu Ende zu führen, als immer neue Ideen und Strategien zu entwickeln. Als am Ende der Mitgliederversammlung alle den Raum verlassen,

ist noch immer nicht klar, welche Idee praktisch umgesetzt werden soll. Sie sind darüber verärgert und betrachten die anderen Mitglieder als ‚Traumtänzer‘. **(S-Typ)**

Oder passt folgende Situation besser?

Sie können sich in dieser Sitzung trotz der vielen Ideen und Diskussionen das Konzept als ‚Ganzes‘ vorstellen. Es ist für Sie nicht notwendig, die Einzelheiten zu betrachten. Sie erkennen schnell die Zusammenhänge der einzelnen Vorschläge. Daraus lässt sich doch für die Zukunft endlich einmal ein neues, noch nie da gewesenes Konzept verwirklichen. Diese Idee wollen Sie auch gleich in der nächsten Woche vorstellen. Wenn sie von den meisten getragen wird und die Ziele klar sind, kann man immer noch in die Details gehen. Das können dann gern andere übernehmen, denn diese Kleinigkeiten finden Sie eher langweilig. **(N-Typ)**

Diejenigen, die eher auf die Details achten (S-Typen) werden von denjenigen, die eher Möglichkeiten entwickeln (N-Typen) häufig als kleinliche Pedanten betrachtet, die sich an Einzelheiten festhalten. S-Typen lieben eher die praktische Seite der Welt. Sie lernen vor allem aus ihren Erfahrungen. S-Typen beginnen eine Aufgabe am Anfang und gehen schrittweise vor. Sie schätzen Dinge, die klar und messbar sind. Sie sind gegenwartsbezogen und sind manchmal irritiert, wenn andere darüber reden, was denn alles möglich wäre.

N-Typen werden von S-Typen häufig als realitätsfremd beschrieben oder als ‚Träumer‘ betrachtet, die viele Ideen haben, aber nicht daran denken, wie diese umgesetzt werden könnten. N-Typen handeln intuitiv oder aufgrund einer Ahnung, ohne zu überprüfen, ob sich dieses Handlungsmuster schon einmal bewährt hat. Sie sprudeln manchmal vor Ideen über und reden gern über die Möglichkeiten in ihrem Leben. Sie sind zukunftsbezogen und tun sich schwer damit, an der Umsetzung bis zum letzten Schritt dran zu bleiben. Oftmals sind sie dann gelangweilt und vernachlässigen dann einzelne, manchmal aber entscheidende Details.

S- und N-Typen



Bevorzugt das Praktische



Stellt sich lieber
die Möglichkeiten vor



Sieht Einzelteile



Sieht Muster und
Zusammenhänge



Liest Anleitungen,
bemerkt Details



Folgt ihrem Gefühl, nimmt
die Anleitung als
letzte Möglichkeit zur Hand

Hinweis Eine der Ursachen von Kommunikationsstörungen findet sich oft in der unterschiedlichen Wahrnehmung von S- und N-Typen. Doch beide Fähigkeiten werden gebraucht: Ohne N-Typen wären vermutlich viele Ideen nicht geboren und ohne S-Typen hätten diese nicht den notwendigen Realitätsgehalt.

Übung Überlegen Sie, in welcher Situation Sie sich über einen Menschen mit einer gegensätzlichen Präferenz (S oder N) geärgert haben und wie Sie in Zukunft produktiver miteinander umgehen können.

In welcher Form bewerte ich?

Analytische Beurteilung (T-Typ) oder wertorientierte Beurteilung (F-Typ)?

- Treffen Sie Entscheidungen, die auf objektiven, logischen und sachlichen Überlegungen beruhen?
- Entscheiden Sie mit dem ‚Kopf‘?
- Suchen Sie nach der Wahrheit?
- Ist Analysieren Ihre Stärke?
- Zeigen Sie Ihre subjektiven Gefühlsregungen nicht unbedingt offen?

Dann haben Sie eine Präferenz für die analytische Beurteilung (T-Typ).

- Treffen Sie Entscheidungen aufgrund Ihrer persönlichen Überlegungen und Wertvorstellungen?
- Entscheiden Sie mit dem ‚Bauch‘?
- Streben Sie gute Beziehungen und Harmonie an?
- Besitzen Sie eine gute Menschenkenntnis?
- Interessieren Sie sich stark für andere Menschen?

Dann haben Sie eine Präferenz für die wertorientierte Beurteilung (F-Typ).

Erkennen Sie sich in folgender Situation?

In der Bürgerinitiative gegen das Kraftwerk stellt eine gute Freundin von Ihnen ein Konzept vor. Mit diesem Konzept sind Sie sehr unzufrieden. Sie kritisieren das Konzept sofort, ganz direkt, klar und sachlich und legen eine saubere Analyse vor, in der Sie die inhaltlichen Schwachpunkte darlegen. **(T-Typ)**

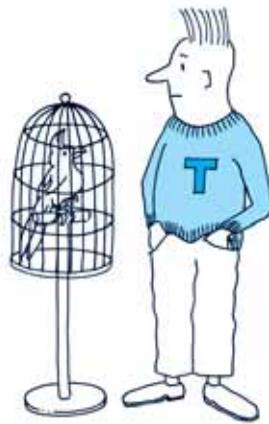
Oder passt folgende Situation besser?

Sie formulieren Ihre Kritik am Konzept Ihrer Freundin vorsichtig. Vorerst fragen Sie noch mal nach, ob Sie auch wirklich alles verstanden haben. Vielleicht hat sich Ihre Freundin ja nicht klar genug ausgedrückt. Sodann zeigen Sie auf, welche Aspekte an dem Konzept wertvoll sind. Sie weisen darauf hin, dass Ihre Kritik Ihre Freundschaft nicht beeinflusst. Sie erläutern einzelne Punkte, mit denen Sie nicht einverstanden sind. Falls Ihre Freundin mit der Kritik nicht gut umgehen kann, verzichten Sie darauf, alle kritischen Punkte anzusprechen, denn davon hat ja keiner was. **(F-Typ)**

T-Typen sind in der Beurteilung von Dingen in der Regel eher unparteiisch und sachlich. Ihre Wertmaßstäbe beruhen auf Prinzipien und Grundsätzen. Ihre Analysen sind stark ‚kopfgesteuert‘ und präzise. Sie lassen sich nur mit klaren, logisch nachvollziehbaren Argumenten überzeugen. Sie erwecken bei F-Typen oft den Eindruck, als seien sie kühl und distanziert.

F-Typen dagegen fühlen sich sehr stark in andere ein und überlegen, welche Auswirkungen ihre Aussagen auf andere im zwischenmenschlichen Bereich haben könnten. Sie streben Harmonie und Beziehung an, und das auch über die Sache. In der Regel haben sie eine große innere Anteilnahme. Die Beurteilung der Dinge entscheidet sich häufig aufgrund sozialer Werte. Für sie ist die Nähe zu anderen sehr wichtig. Sie lassen sich durch andere und deren jeweilige Umstände eher überzeugen als T-Typen. Bei T-Typen erwecken sie manchmal den Eindruck der unsachlichen ‚Gefühlsduselei‘ (siehe auch Kapitel 2, „Typologie und Kommunikation“).

T- und F-Typen



Sieht die Dinge von außen mit Distanz



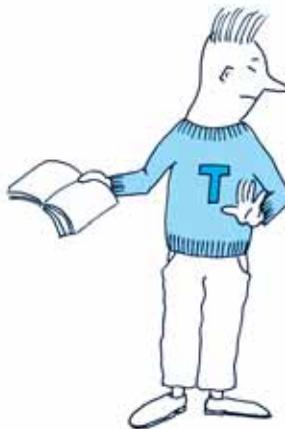
Sieht die Dinge mit innerer Anteilnahme



Kann gut analysieren



Kann Menschen gut verstehen



Kritisiert aus dem Stand, findet sofort Fehler



Wertet spontan, übersieht manchen Fehler

Hinweis

Treffen T-Typen auf F-Typen kommt es gelegentlich zu Konflikten. Die Kriterien der Beurteilung von Sachverhalten sind sehr unterschiedlich. Manchmal führt das bei abweichenden Meinungen dazu, dass die Gesprächspartner aneinander vorbei reden. Es kann natürlich auch das Gegenteil auftreten: Die andere Herangehensweise wird geschätzt, weil die eigene ‚Schwäche‘ damit ausgegült werden kann.

Übung

Überlegen Sie, welches Ihre ausgeprägte Stärke ist (T oder F), ob Sie Menschen mit der gegensätzlichen Präferenz kennen und wie Sie dies für eine bessere Entscheidungsfindung nutzen können.

Welchen Lebensstil bevorzuge ich?

Beurteilende (J-Typ) oder wahrnehmende Einstellung zur Außenwelt (P-Typ)

- Haben Sie ein Bedürfnis nach Geschlossenheit?
- Arbeiten Sie gern mit festen Terminen?
- Schätzen Sie das Gefühl, wenn eine Arbeit beendet ist?
- Können Sie sich erst dann ausruhen, wenn eine Arbeit vollendet ist?
- Sind Sie in erster Linie an Ergebnissen orientiert?

Dann haben Sie eine Präferenz für eine beurteilende Einstellung zur Außenwelt (J-Typ).

- Haben Sie ein Bedürfnis nach Offenheit?
- Ziehen Sie es vor, viele Entscheidungsmöglichkeiten zu haben?
- Entscheiden Sie erst, wenn Ihnen alle Informationen vorliegen?
- Kann der Zwang zu einer Entscheidung für Sie Unsicherheit mit sich bringen?
- Sind Sie eher am Prozess orientiert?

Dann haben Sie eine Präferenz für eine wahrnehmende Einstellung zur Außenwelt (P-Typ).

Erkennen Sie sich in folgender Situation?

In Ihrer Projektgruppe soll ein Konzept verabschiedet werden. Sie haben sich den Termin für die Entscheidung vorgemerkt und in Ihren Kalender eingetragen. Es gibt bereits zwei unterschiedliche Konzept-Ansätze. Einen Tag vorher schauen Sie sich die zwei Entwürfe noch einmal genau an. Sie gehen pünktlich am nächsten Tag zur Sitzung. Sie drängen auf eine schnelle Entscheidung, denn dann herrscht Klarheit. **(J-Typ)**

Oder passt folgende Situation besser?

Kurz vor der Sitzung blättern Sie schnell die zwei Konzept-Ansätze durch. Bei einem Ansatz ist die Informationslage noch ein wenig dürftig. Sie brechen dann zur Sitzung auf und kommen leider ein paar Minuten zu spät. Einige andere im Team wollen eine schnelle Entscheidung, doch Sie weisen darauf hin, dass beim zweiten Ansatz noch Informationen fehlen. Deshalb zögern Sie und fordern, dass erst noch weitere Informationen eingeholt werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Diese wichtige Entscheidung sollte nicht übers Knie gebrochen werden. **(P-Typ)**

J-Typen bevorzugen ein geregeltes Leben. Auf P-Typen wirken sie manchmal sehr unflexibel, weil J-Typen sich von Gewohnheiten und Ritualen ungern trennen und klare Abläufe schätzen. J-Typen halten sich in der Regel an vorgegebene Termine und planen im voraus. Sie schätzen ihre Kapazitäten gut ein, und wenn sie sich dafür entschieden haben, eine Sache in die Hand zu nehmen, erledigen sie sie auch. Sie fühlen sich wohl, wenn sie eine Aufgabe zu Ende gebracht haben.

P-Typen bevorzugen einen flexiblen Lebensstil. Auf J-Typen wirken sie manchmal sehr unzuverlässig. P-Typen sind neugierig auf Überraschungen jeder Art und sehr offen für Veränderungen und Vielfalt, die das Leben zu bieten hat. Vorgegebene Termine sind für sie grobe Orientierungen. P-Typen schätzen den Prozess als solchen. Für sie steht die Aufgabe selbst im Mittelpunkt, nicht unbedingt deren Erledigung. Dadurch geraten sie häufig unter Druck, alles in letzter Minute erledigen zu müssen.

J- und P-Typen



Mag klare Abläufe und feste Routine



Mag Veränderung und Vielfalt



Mag Abgeschlossenheit, beendet eine Aufgabe



Bevorzugt Offenheit und genießt den Prozess als solchen



Bevorzugt ein geregeltes Leben



Bevorzugt einen flexiblen Lebensstil

In vielen Organisationen der westlichen Welt ist oft eine J-Präferenz die dominierende Kultur: Pünktlichkeit, schnelle Entscheidungen, durchorganisierter Arbeitsstil, Arbeit mit Planzahlen usw. Manche Menschen leben ihre P-Präferenz deshalb auch lieber im Privatleben aus. Hier kann man leichter auf spontane Absprachen reagieren, man muss im Hobby oder in der Freizeit auch nicht immer alles bis zum letzten I-Tüpfelchen zu Ende bringen, sondern kann sich ganz dem Prozess des Tuns hingeben.

Hinweis Trotz der dominierenden J-Kultur in Unternehmen kann sich auch im beruflichen Kontext eine P-Präferenz positiv auswirken. Das schnelle Reagieren auf neue, ungewohnte Situationen ist gerade in Umbruch-Situationen hilfreich.

Es zeigt sich wie bei allen vier Polaritäten dieser Typologie: Es gibt kein Besser oder Schlechter, es gibt lediglich unterschiedliche Präferenzen, mit denen wir an die Dinge herangehen.

Übung Überlegen Sie, ob Sie in Ihrer Arbeitsgruppe, Familie oder in einem ehrenamtlichen Gremium Unterschiede bei den einzelnen Mitgliedern feststellen? Wer ist besonders flexibel, wer ist besonders gut durchorganisiert? Gibt es Spannungen durch diese Unterschiedlichkeit oder gibt es eine sinnvolle Ergänzung?

Wider dem Schubladen-Denken

Sie haben jetzt die vier Gegenpole dieser Typologie kennengelernt. Allerdings haben wir es uns in der Beschreibung einfach gemacht und die Wechselwirkung der einzelnen Präferenzen zueinander weggelassen. Der Vorteil einer Typologie ist: Komplexität wird reduziert, typische Muster werden herausgearbeitet, Themen werden übersichtlich und handhabbar gestaltet.

Allerdings besteht immer das Risiko einer zu starken Vereinfachung: Eine vereinfachende Sichtweise kann zu falschen Schlüssen führen. Menschen werden in ‚Schubladen‘ gesteckt, sie werden auf Verhaltensmuster festgelegt. C.G. Jungs Forschungsinteresse galt demgegenüber der Individuation, d.h. der persönlichen Reife und Weiterentwicklung des Menschen. Er wollte die Verfestigung von Verhaltensmustern aufbrechen. Nach C.G. Jung hat jeder Mensch alle Pole in sich, nur mehr oder weniger stark ausgeprägt. Die 16 Typen, die sich aus der Kombi-

nation der vier mal vier Pole ergeben, sind die Ausgangsbasis für die persönliche Entwicklung.

Schauen Sie bei der Arbeit mit dieser Typologie zuerst auf sich selbst und arbeiten Sie an Ihrer eigenen Entwicklung, bevor Sie die Forderung der Akzeptanz und Weiterentwicklung an die anderen richten.

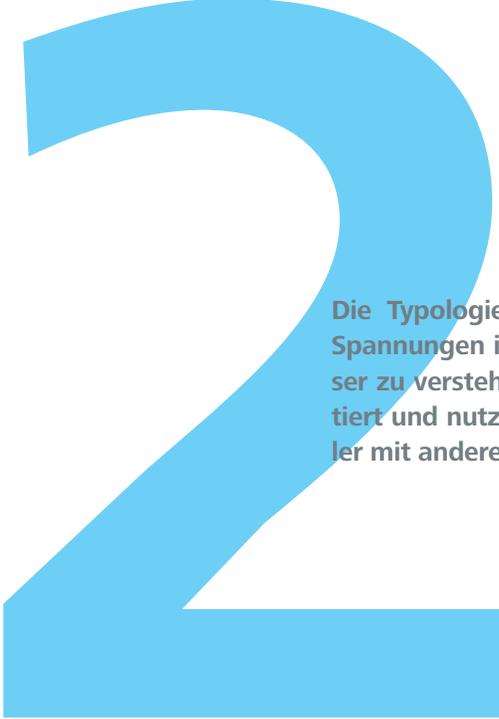
Von daher bietet auch das folgende Bild nur einen ersten schlagwortartigen Zugang zur Kombination der 4 mal 4 Präferenzen. Viel wichtiger ist die Dynamik, die entsteht, wenn ich auf die tiefer liegenden psychischen Prozesse achte und dabei meine ‚Fallen‘ und mein Entwicklungspotenzial in den Blick nehme.

Wer sich näher mit dieser Typologie beschäftigt, wird die Vielseitigkeit und Stärke schätzen lernen, die über die reine Beschreibung von 16 Typen weit hinausreicht.

Die Kombination der 4x4 – Präferenzen = 16 Typen¹⁴

<p>ISTJ</p> <p><i>administrateur</i></p> <p>Verwalter</p>	<p>ISFJ</p> <p><i>protecteur</i></p> <p>Beschützer Gönner</p>	<p>INFJ</p> <p><i>visionnaire</i></p> <p>Visionär</p>	<p>INTJ</p> <p><i>perfectioniste</i></p> <p>Ausarbeiter</p>
<p>ISTP</p> <p><i>praticien</i></p> <p>Praktiker</p>	<p>ISFP</p> <p><i>conciliateur</i></p> <p>Vermittler Schlichter</p>	<p>INFP</p> <p><i>zélateur</i></p> <p>Verfechter</p>	<p>INTP</p> <p><i>concepteur</i></p> <p>Entwerfer</p>
<p>ESTP</p> <p><i>pragmatique</i></p> <p>Pragmatiker</p>	<p>ESFP</p> <p><i>boute-en-train</i></p> <p>Gesellschafter</p>	<p>ENFP</p> <p><i>communicateur</i></p> <p>Kommunikator</p>	<p>ENTP</p> <p><i>innovateur</i></p> <p>Neuerer</p>
<p>ESTJ</p> <p><i>organisateur</i></p> <p>Organisator</p>	<p>ESFJ</p> <p><i>nourricier</i></p> <p>Heger Pfleger</p>	<p>ENFJ</p> <p><i>animateur</i></p> <p>Anreger Treiber</p>	<p>ENTJ</p> <p><i>meneur</i></p> <p>Initiator</p>

Typologie und Kommunikation



Die Typologie hilft uns, Missverständnisse und Spannungen in der sozialen Kommunikation besser zu verstehen. Wer die Andersartigkeit akzeptiert und nutzt, kann effektiver und wirkungsvoller mit anderen kommunizieren.

Soziale Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess zwischen mehreren Beteiligten. Neben den situativ gestaltenden Elementen von Kommunikation wird diese von der Persönlichkeitsstruktur der Kommunikationspartner entscheidend mitgeprägt. Sofern Menschen miteinander kommunizieren, die ähnliche Präferenzen haben, ergibt sich eine gewisse Selbstverständlichkeit und ein gemeinsames Grundverständnis in der Art und Weise, an Dinge heranzugehen. Das bedeutet aber noch nicht, dass diese Gespräche immer harmonisch verlaufen müssen. So können z.B. zwei analytisch urteilende Menschen (T-Typen) sich sehr lange und streitig auseinandersetzen. Aber die Art und Weise, in der dies geschieht, weist auf die ähnlichen Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster hin. Im Falle der T-Typen zum Beispiel zeigt es sich, dass diese eher auf Sach-Argumente setzen, dass sie eine Sache analytisch durchdringen und die Argumente gegeneinander abwägen. Doch sollte einer von beiden Gesprächspartnern neben der T-Präferenz die Wahrnehmung über die fünf Sinne bevorzugen (S-Typ) und der andere die intuitive Wahrnehmung (N-Typ), gibt es oft hierdurch bedingt unterschiedliche Vorlieben in der Gesprächsführung. Während der ST-Typ (Kombination aus S-Typ und T-Typ) seine Argumente tendenziell eher an der Nützlichkeit und Umsetzbarkeit ausrichtet, möchte der NT-Typ (Kombination aus N-Typ und T-Typ) die grundsätzliche Strategie und die dahinter liegende Theorie diskutieren.

Um die anderen besser zu verstehen, hilft es, die Welt einmal aus der anderen Sicht heraus zu betrachten. Die Fragen der soziologischen und psychologischen Zusammenhänge der Kommunikation und die Chancen, die die Herstellung von ‚Rapport‘ bieten, werden im *MuP-Trauningsbuch* „*Wirkungsvolle Kommunikation*“ beschrieben.¹⁵

Die Jungsche Typologie kann genutzt werden, um sich auf andere Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster von Gesprächspartnern besser einzustellen. Damit ist ein besseres Verständnis und ein besserer Austausch möglich. Die Abbildung „Typologische Gesprächsvorbereitung“ liefert Ihnen dazu einige Anregungen. Die Abbildung „Wie überzeuge ich?“ kombiniert jeweils zwei Kategorien des Jungian Personality Profile (JPP) miteinander und lässt daraus vier Grundtypen entstehen, denen spezifische Argumentationsvorlieben zugeordnet werden. Diese Kombination vereinfacht das Modell des JPP durch Weglassen der E-I-Skala sowie der J-P-Skala. Die S-N-Skala und die T-F-Skala verdeutlichen die situativ stabileren Persönlichkeitsprozesse. Von daher nutze ich in einigen Beschreibungen diese verkürzte Vierer-Typologie.

Typologische Gesprächsvorbereitung

Wenn Ihr/e Gesprächspartner/in ein **S-Typ** (Wahrnehmung über die fünf Sinne) ist:

- Welche Erfahrungen kann man heran ziehen?
- Welche beobachtbaren und verifizierbaren Fakten gibt es?
- Wie lautet die exakte Beschreibung der Situation?
- Was würde ein außenstehender Beobachter dazu sagen?
- Gibt es unausgesprochene Voraussetzungen?

Wenn Ihr/e Gesprächspartner/in ein **N-Typ** (intuitive Wahrnehmung) ist:

- Worauf beziehen sich die Daten?
- Was sind mögliche Interpretationen der Fakten?
- Welche Tendenzen ergeben sich daraus?
- Welches sind die sich ergebenden Handlungsmöglichkeiten?
- An welche anderen Situationen erinnert das?

Wenn Ihr/e Gesprächspartner/in ein **T-Typ** (analytische Beurteilung) ist:

- Was sind die logischen Konsequenzen?
- Was spricht dafür, was dagegen?
- Was ist das Ziel?
- Was ist die effizienteste Lösung?
- Wie sieht die Kosten-/Nutzenrechnung aus?

Wenn Ihr/e Gesprächspartner/in ein **F-Typ** (wertorientierte Beurteilung) ist:

- Welche Werte spielen mit hinein?
- Gibt es Ausnahmen, die berücksichtigt werden sollen?
- Was sind vermutlich die Reaktionen der betroffenen Personen?
- Was ist der Aufwand für mich und der für die Gruppe?

Wie überzeuge ich?

ST

Wie überzeugt man STs?

- „Zeigen Sie mir, dass es funktioniert.“
- Aufzeigen, wie man damit Zeit und Geld sparen kann
- Ein günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis darstellen
- Können Ergebnisse überprüft werden?
- Der Nutzen und die spezifischen Anwendungen müssen deutlich werden
- „Ich muss ausprobieren, bevor ich es kaufe“
- „Beantworten Sie bitte alle meine Fragen“.

SF

Wie überzeugt man SFs?

- Die praktischen Auswirkungen auf die Menschen müssen deutlich werden
- „Zeigen Sie mir, welchen Nutzen es für mich und meine Leute hat“.
- Persönliche Berichte von solchen, denen es geholfen hat
- Zeigen, welchen sofortigen Nutzen man davon hat
- In einen persönlichen Kontext setzen

NT

Wie überzeugt man NTs?

- Die Forschungsgrundlage diskutieren
- Den theoretischen Hintergrund deutlich machen
- Darstellen, wie es in eine Strategie passt
- Zeigen, inwiefern Kompetenz erweitert wird
- Die weitreichenden Möglichkeiten aufzeigen
- Zeigen, dass es verlockende und faszinierende Möglichkeiten hat
- Eine glaubwürdige Informationsquelle sein

NF

Wie überzeugt man NFs?

- Zeigen, dass dadurch Beziehungen verbessert werden
- Deutlich machen, wie sich Menschen dadurch entwickeln und wie sie wachsen können
- Auf die eigene Begabung und die der anderen konzentrieren
- Zeigen, wie es neue Einsichten und Perspektiven vermittelt
- Darauf hinweisen, dass andere es schätzen werden – und dadurch mich mögen werden
- Den Sinn aufzeigen
- Es macht Spaß und Freude

Beachten Sie, dass S-Typen Tatsachen ernster nehmen als Möglichkeiten; sie bevorzugen zuerst eine klare Problemdarstellung. N-Typen dagegen werden zuerst von den vielen interessanten Optionen angelockt, die ihnen eine neue Situation eröffnet.

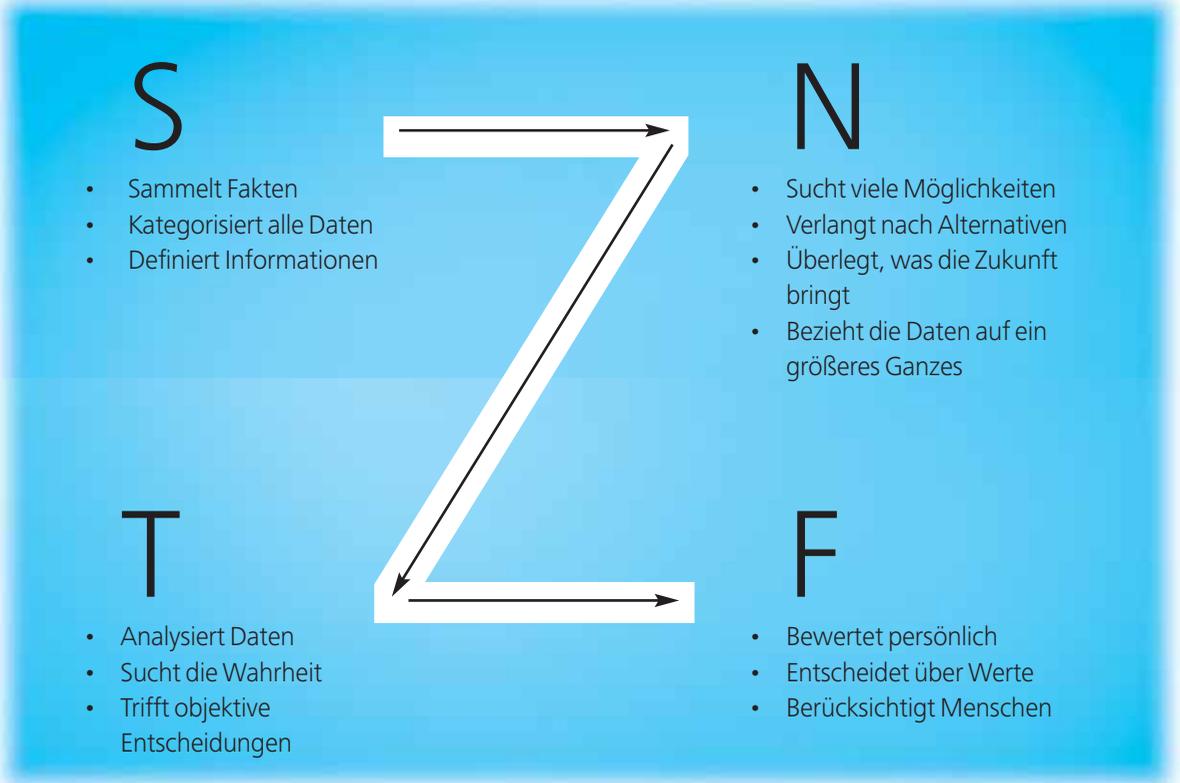
Für T-Typen sollte jede Äußerung in einen logischen Zusammenhang passen. Sie werden schnell ungeduldig, sollten sie das schlüssige Prinzip nicht erkennen. F-Typen dagegen achten eher darauf, in wieweit sich in den Themen positive Auswirkungen auf Menschen widerspiegeln und ob sie subjektiv ein gutes Gefühl dabei haben.

Es ist möglich, Probleme aus der Sichtweise der unterschiedlichen Präferenz-Pole heraus darzustellen. So lassen sich leichter Kompromisse finden.

Übung Überlegen Sie sich ein Thema, für das Sie sich in letzter Zeit engagiert haben. Beschreiben Sie Ihre Meinung einmal aus Ihrer eigenen spezifischen Präferenz heraus (ST, SF, NF oder NT). Sodann beschreiben Sie die gleiche Meinung ein zweites Mal aus der gegensätzlichen Präferenz heraus (Wenn Sie selbst eine ST-Präferenz haben, aus dem NF heraus und umgekehrt, wenn Sie selbst eine SF-Präferenz haben, aus dem NT heraus und umgekehrt). Am besten, Sie bitten eine gute Freundin oder einen guten Freund, bei beiden Varianten zuzuhören und Ihnen hinterher Feedback zu geben.

Hinweis Wenn es im Gespräch um eine gemeinsame Problembearbeitung oder -lösung geht, ist es hilfreich, alle Präferenz-Pole einzubeziehen. Das können Sie am besten tun, indem Sie ein Problem Schritt für Schritt von jedem Pol aus betrachten. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie dann zu einer Erfolg versprechenden Lösung kommen, ist höher als bei einer einseitigen Betrachtung. Eine konkrete Hilfe bietet Ihnen dafür das Z-Modell.

Das Z-Modell der Problemlösung



Die erste Phase: S

*Ziel: Relevante Daten und Fakten sammeln.
Ursachen bisheriger Probleme ermitteln.*

Bestimmende Präferenz: S-Typus: realistisch, praktisch, genau

Beginnen Sie mit der Problematisierung, sammeln Sie alle relevanten Fakten und Daten. Klären Sie die Ursachen der bisherigen Probleme. Warum ist es zu der jetzigen Situation gekommen, was ist das Problematische dabei? Wie sieht es mit den bisherigen Strategien aus, wie haben die politischen Gegner, die Öffentlichkeit, die Presse reagiert? Wie weit sind wir bisher gekommen? Welche vergleichbaren Erfahrungen haben andere Gruppen gemacht? Das sind nur einige der Fragen, die Sie sich je nach Aufgabe in dieser ersten Phase stellen können. Zur Beantwortung dieser Fragen benötigen Sie die Wahrnehmung mit allen fünf Sinnen, Sie brauchen die Stärke des S-Typen. Sie müssen Erfahrungen auswerten, alle relevanten Daten und Fakten sichten und zusammentragen. Erst dann geht es in die zweite Runde.

Die zweite Phase: N

Ziel: Neue kreative Ideen sammeln

Bestimmende Präferenz: N-Typus: kreativ, intuitiv, zukunftsorientiert

Vor dem Hintergrund der gesammelten Daten können Sie nun Lösungen entwickeln. Sie suchen zu jeder Ursache des Problems mindestens zwei Lösungen, wie Sie diese Ursachen abstellen können. Oder Sie entwickeln neue Ideen für eine erfolgreiche Aktion. Sie haben in der ersten Phase festgehalten, was wie warum bisher geklappt oder nicht geklappt hat. Sie kennen die momentane Ausgangslage, die Stimmungen und Meinungen der Öffentlichkeit. Für eine gute Ideen-Entwicklung sind N-Fähigkeiten gefragt. Sie sammeln Ideen, und das ohne Zensur oder Schere im Kopf und ohne zu bewerten. Was ist alles möglich? Was könnten wir alles tun? Wichtig ist, dass Sie sich in dieser Phase an die Grundregeln des Brainstormings halten:

- Keine Kritik, keine Kommentare, keine Bewertungen
 - Quantität geht vor Qualität
 - Anknüpfen an die Ideen der anderen
 - Auch ‚verrückte‘ Ideen zulassen
 - Alle Ideen aufschreiben, damit nichts verloren geht
-

Die dritte Phase: T

Ziel: Ideen mit dem größten Potenzial auswählen

Bestimmende Präferenz: T-Typus: analytisch, sachlich, kopforientiert

Erst danach, sauber getrennt von Phase 2, gehen Sie in die Bewertungsphase. Sie prüfen alle Ideen. Welche Schwierigkeiten könnten bei den möglichen Lösungen auftreten? Was müssen Sie beachten, um diesen Ideen zum Erfolg zu verhelfen? Welche Ideen haben die größte Chance, etwas zu bewirken? Was ist wie aufwändig? Was hilft Ihnen, Ihr Ziel schnell zu erreichen? Wo besteht dringender Handlungsbedarf? Sie führen eine klare, sachliche und wertfreie Analyse durch, mit Vor- und Nachteilen. Dazu benötigen Sie die T-Qualitäten.

Die vierte Phase: F

Ziel: Idee unter Einbeziehung aller Beteiligten umsetzen

Bestimmende Präferenz: F-Typus: sozial, wertorientiert, motivierend

Und jetzt überlegen Sie sich noch die Realisierung. Wie können Sie die ausgewählten Ideen vor dem bisherigen Hintergrund am besten umsetzen? Wie gehen Sie mit den möglichen Widerständen um? Wie können Sie ihnen im Vorfeld bereits begegnen? Welche Personen müssen Sie berücksichtigen? Wer muss beteiligt werden, welche Partner und Verbündeten können Sie noch gewinnen? Wie gehen Sie mit den einzelnen Leuten um? Jetzt ist die F-Qualität gefragt. Die F-Typen haben ihr Ohr bei den Menschen, können schnell Stimmungen erkennen und wissen sehr genau, wer wie reagieren wird.

Wenn Sie bei komplexen Aufgaben oder beim Probleme lösen nach diesem Z-Modell vorgehen, haben Sie große Chancen, optimale Lösungen zu entwickeln. Dazu ist es nötig, dass sich jede und jeder Einzelne da einbringt, wo die individuelle Stärke gefragt ist und alle die Stärken jedes Einzelnen nutzen. Allerdings: Auch wenn Sie kein S-Typ sind, können Sie in der Phase des Datensammelns (erste Phase) mitmachen. Wahrscheinlich sind Sie nur nicht ganz so genau oder brauchen etwas mehr Konzentration als ein S-Typ. Aber als N-Typ sollten Sie auch Ihre S-Qualitäten trainieren und von den S-Typen lernen. Das gibt Ihnen die Chance der persönlichen Weiterentwicklung. Das gilt umgekehrt natürlich für die anderen Typen genauso.

Soziale Kommunikation ist immer eine Begegnung von Menschen miteinander. Sie können sich gegenseitig bereichern, voneinander lernen, sich überzeugen, sich voneinander abgrenzen oder miteinander Lösungen entwickeln. Eine spezifische Betrachtungsweise zur Kommunikation bietet Ihnen die psychologische Typologie mit dem JPP, MBTI oder GOP. Die Grundlagen und weitere Vertiefungen rund um die Themen Kommunikation, Verhandlungstechnik und Konfliktlösung finden Sie in dem *Trainingsbuch „Wirkungsvolle Kommunikation“ der Akademie Management und Politik* und in den entsprechenden Seminaren zu diesen Themen.¹⁶

3 Teamarbeit und Kooperation

Die Wirkung von Teamarbeit ergibt sich aus den Anforderungen und aus dem Zusammenspiel der Beteiligten. Je nachdem, wie ein Team zusammengesetzt ist, zeigen sich die spezifischen Teamstärken und -schwächen. In diesem Kapitel erhalten Sie Anregungen, um Ihre Teamarbeit aufgrund der Kenntnisse der C.G. Jung'schen Persönlichkeitstypologie zu optimieren.

Die Basis für eine produktive Zusammenarbeit in einem Team wird durch das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen Eigenschaften und Beiträge der Einzelnen gelegt.

Die Typologie bietet die Möglichkeit, die Teamzusammensetzung zu analysieren. Aus der Summe der Einzeltypen lässt sich ein sogenanntes ‚Teamprofil‘ entwickeln. Damit lassen sich die typischen Stärken und Schwächen des Teams als Ganzes analysieren. Ist das Team homogen zusammengesetzt? Das heißt, befinden sich im Team vorwiegend Menschen mit gleichen oder sehr ähnlichen Präferenzen? Dann kann dieses Team in der Regel für einfache, gut abgrenzbare Ziele und Aufgaben gut zusammenarbeiten. Sollen z.B. für ein Problem viele besonders kreative Lösungen entwickelt werden, die einer Projektgruppe neue Anregungen und Motivation bieten, dann ist oftmals ein Team, welches überwiegend aus NF-Typen besteht, am besten dazu geeignet.

Soll z.B. eine Aufgabe möglichst schnell und bis ins Detail korrekt abgewickelt werden, eignet sich dazu am besten ein Team aus ST-Typen.

Doch aufgepasst: Ein homogen zusammengesetztes Team hat auch seine Schwächen, es muss schauen, wie es seine ‚blinden Flecken‘ kompensieren kann.

Geht es um eine komplexe Aufgabenstellung, eignet sich dazu ein heterogen zusammengesetztes Team. Ein heterogenes Team besteht aus Mitgliedern mit sehr unterschiedlichen bzw. gegensätzlichen Präferenzen. Diese können das Problem aus den verschiedenen Blickwinkeln beleuchten und entwickeln in der Regel eine bessere Lösung. Allerdings benötigt ein heterogen zusammengesetztes Team in der Regel länger, bis es zu einem produktiven Team zusammengewachsen ist. Darüber hinaus kann sich dieses Team schnell in langen unnötigen Diskussionen oder Konflikten verzetteln. Denn die Spannung gegensätzlicher Präferenzen kann störend wirken und Diskussionen und Auseinandersetzungen komplizierter machen. Andererseits kann sie für bessere Lösungen genutzt werden.

Als methodische Hilfe für die Problemlösung einer komplexen Aufgabe bietet sich das Z-Modell an (siehe vorheriges Kapitel).

Übung

Lesen Sie die folgende Übersicht über die Teamstärken und -schwächen in den vier Grundpräferenzen. Was vermuten Sie, kann Ihr Team besonders gut und was beherrscht es nicht so gut? Worauf sollten Sie in Ihrem Team besonders achten?

Die Teamstärken

(Nach Barr, L. und Barr, N.: *The Leadership Equation*, Austin/Texas 1989)

	Stärken im Team	Schwächen im Team
Der S-Typ <i>(Wahrnehmung über die fünf Sinne)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mag beobachtbare Tatsachen • Lässt sich Informationen Schritt für Schritt geben • Bevorzugt das Praktische, Realistische und Gegenwärtige • Bevorzugt das Erprobte • Fordert Beweise • Hat alles am liebsten schnell erledigt • Gibt Anweisungen und leitet andere an 	<ul style="list-style-type: none"> • Übersieht Implikationen und Bedeutungen • Übersieht den roten Faden der Information • Lehnt neue, innovative Ideen ab und übersieht zukünftige Implikationen • Hält an überholten Methoden und Techniken fest • Verpasst günstige Gelegenheiten, während er/sie auf Beweise wartet • Wird hektisch, unsensibel und drängend • Versäumt, ausreichend zu diskutieren
Der N-Typ <i>(intuitive Wahrnehmung)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Denkt schnell, liest zwischen den Zeilen • Kann in großen Zusammenhängen denken, wenn zufällige Daten miteinander verknüpft werden • Entwickelt leicht Vorstellungen, sieht Möglichkeiten, erkennt Muster • Ist visionär und idealistisch • Arbeitet produktiv, wenn er/sie einen ‚Energieanfall‘ hat • Entwickelt Systeme, um zu Ergebnissen zu kommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informiert sich flüchtig, lässt wichtige Größen unbeachtet • Bearbeitet zu viele Themen gleichzeitig und ist daher manchmal zerstreut und unkonzentriert • Überbewertet das Mögliche, nimmt nur sekundäre statt primäre Implikationen wahr • Ist unpraktisch und egozentrisch • Ist leicht gelangweilt, empfindet Routineaufgaben als mühselig • Hat unrealistische Vorstellungen davon, was die zur Erfüllung der Aufgabe erforderliche Zeit betrifft

	Stärken im Team	Schwächen im Team
Der T-Typ <i>(analytische Beurteilung)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorzugt analytische und logische Äußerungen • Schätzt Objektivität • Handelt in Notsituationen rational • Erklärt ausführlich • Dringt tief in ein Thema ein • Macht vorzugsweise objektive und unpersönliche Bemerkungen • Schätzt streng methodisches Vorgehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysiert zu distanziert • Unterschätzt die Rolle von Gefühlen bei der Motivierung anderer • Wirkt kalt und unsensibel • Erklärt zu viel und stellt zu viele Fragen • Unterdrückt eigene Gefühle oder zwingt sie in ‚geforderte‘ Bahnen • Ist zu streng methodisch
Der F-Typ <i>(wertorientierte Beurteilung)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hilft gern und gibt gern • Ist emotional sensibel • Verhält sich demonstrativ und ausdrucksvoll • Sieht die Dinge aus der Sicht der ‚Leute‘, hat stets die Wirkung auf andere im Blick • Ist charmant und überzeugend • Kann die Aufmerksamkeit auf sich ziehen • Kann ergreifend menschliche Schicksale schildern • Identifiziert sich mit andern Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist zu unkritisch in der Bereitschaft, zu helfen • Nimmt zu viele emotionale Daten auf und wird dadurch mit Gefühlen überladen, was die eigene Wahrnehmung verzerren kann • Sieht die Dinge zu vereinfacht und personenbezogen • Baut zu sehr auf den persönlichen Charme, anstatt sich gut vorzubereiten • Braucht zu lange, um zum Wesentlichen zu kommen oder ist zu unpräzise • Verliert sich in Geschichten und Anekdoten • ‚Brennt aus‘ und versinkt in Selbstmitleid, ist überreaktiv und nachtragend

In der Teamarbeit entsteht ein großes Lernpotenzial. Im anderen erkennen wir oft die Seite unserer Persönlichkeit, die nicht so stark ausgeprägt ist. Das kann im Zusammenspiel zu guten Synergien führen. So kann es z.B. ein S-Typ schätzen lernen, von den kreativen Anregungen

eines N-Typen zu profitieren. Umgekehrt schätzen manche N-Typen, dass die S-Typen sich um die praktische Umsetzung von Ideen und um manche wichtige Kleinigkeiten kümmern.

Wenn die jeweiligen Stärken wertgeschätzt und genutzt werden, entsteht eine größere Produktivität im Team, als wenn sich jeder nur auf den anderen verlässt. Nutzen Sie die Stärken der anderen, aber nutzen Sie diese nicht egoistisch aus.

Gegensätze ergänzen sich

S braucht N

- um die Möglichkeiten zu erkennen
- um bei Problemlösungen erfinderisch zu sein
- um mit etwas Komplexem fertig zu werden, das zu viele Unwägbarkeiten hat
- um zu erklären, worüber ein anderer Intuitiver gerade spricht
- um eine Perspektive für die Zukunft zu gewinnen
- um auf neue Ideen zu kommen
- um den zündenden Funken zu liefern, damit das scheinbar Unmögliche auf den Weg gebracht wird

N braucht S

- um relevante Fakten in den Blick zu bekommen
- um sich an Einzelheiten zu erinnern, die in der damaligen Situation nicht wichtig erschienen
- um das Kleingedruckte in einem Vertrag zu lesen
- um Statistiken genau zu lesen, zu prüfen und Arbeiten zu bewerten
- um wahrzunehmen, was in einer Situation beachtet werden sollte
- um zu kontrollieren
- um Details festzuhalten
- um Geduld zu lernen

T braucht F

- um ihm gut zuzureden
- um sich zu versöhnen
- um ihm im Voraus zu sagen, wie es auf andere wirken wird
- um Begeisterung zu erzeugen
- zum Lehren
- um etwas zu verkaufen
- um für etwas zu werben
- damit der T-Typ sich selbst annehmen kann

F braucht T

- für die Analyse
- für die Organisation
- um gewisse Unklarheiten schon im Vorfeld zu erkennen
- um zu verändern, was verändert werden muss
- um die ‚Regeln‘ und ‚Beweismittel‘ gegeneinander abzuwägen
- um an Richtlinien festzuhalten
- um fest zu bleiben im Angesicht der Opposition

Hinweis

Mit Hilfe der psychologischen Typologie kann Kooperation und Teamarbeit verbessert werden. Denn die Typologie hilft auch in der Frage, wie ein Team zusammengesetzt werden sollte. Wenn z.B. ein Team in der Zusammensetzung verändert werden soll, ist es günstig, nicht nur nach der ‚Chemie‘ zu entscheiden. Überlegen Sie auch immer, ob dieses Team wirkungsvoll miteinander im Sinne der Zielsetzung zusammenarbeiten kann. Dabei sollten Sie drei Faktoren prüfen:

1. Welches Ziel soll das Team erreichen?
2. Wie sieht das Teamprofil zur Zeit aus? Wo liegen die Stärken und Schwächen des Teams?
3. Wie können Sie durch eine veränderte Zusammenstellung im Team eine bessere Wirkung erreichen?

Doch was, wenn Sie nun nichts an der Zusammensetzung einer Gruppe ändern können? Ein Teamprofil bzw. eine Stärken- und Schwächen-Analyse gibt Ihnen erstens Aufschluss darüber, was Ihr Team gut kann und zweitens, wofür sich das Team mehr Zeit nehmen sollte.

Beispiel

Sie sind ehrenamtliches Vorstandsmitglied eines 5-köpfigen Vorstands, und alle Mitglieder dieses Vorstands sind sich vom JPP-Typus sehr ähnlich, nämlich vorwiegend introvertiert (I), intuitiv (N) und analytisch (T). Dann wird dieser Vorstand vermutlich hervorragende zukunftsorientierte Konzepte entwickeln können. Doch Sie müssen aufpassen, dass Sie diese Konzepte auch ausreichend kommunizieren und ‚promoten‘ (weil das Team eine I-Präferenz hat), dass Sie die Details und die pragmatische Realisierungschancen nicht vergessen (weil das Team eine N-Präferenz hat) und dass Sie die Menschen und Meinungen, die von diesem Konzept betroffen sind, nicht vernachlässigen (weil das Team eine T-Präferenz hat). Denn sonst haben Ihre wirklich guten Konzepte keine Chance, erfolgreich realisiert zu werden.

Was können Sie in solchen oder ähnlichen Fällen tun?

1. Sie achten bewusst auf die schwachen Seiten im Team und wenden dafür mehr Zeit und Energie auf. In unserem Beispiel also überlegen Sie sich genau, wie Sie ihre hervorragenden Konzepte kommunizieren und setzen dies aktiv um (E-Komponente). Sie stellen die Details und Bedingungen genauer auf, knüpfen das Konzept an die bisherigen Erfahrungen an, nehmen sich Zeit für eine konsequente Umsetzung und überprüfen die Realisierung (S-Komponente). Sie holen sich Rückmeldung von der Basis, beachten die Stimmungslage der Mitglieder, beschreiben die Vorteile für die einzelnen Beteiligten und stimmen das Konzept darauf ab (F-Komponente).

2. Es kann sein, dass Sie all das nicht aus eigener Kraft schaffen. Dann holen Sie sich ‚Experten/innen‘ dazu, zum Beispiel Leute, die das Ohr immer an der Basis haben, oder Sie richten eine Projektgruppe ein. Fragen Sie, wer Interesse hat, mitzuarbeiten. Sprechen Sie mit möglichst vielen Mitgliedern. Fragen Sie auch mal Personen, die mit Ihrem Verein, Verband oder Ihrer Organisation bisher wenig bis nichts zu tun hatten. Außenstehende haben manchmal ein ganz klares, unbefangenes Urteil und hervorragende Vorschläge.

3. Und vielleicht können Sie ja auch langfristig überlegen, falls ein Vorstandsmitglied demnächst ausscheidet: Wer sollte die Nachfolge übernehmen? Wen können Sie zur Wahl motivieren? Doch passen Sie auf: Meistens favorisieren Sie die Menschen, die Ihnen vom Typus her ähnlich sind, also vielleicht wieder einen INT-Typus. Das sollten Sie vermeiden. Denken Sie auch an diejenigen, die vielleicht ein bisschen anders ‚ticken‘ als Sie, mit denen Sie normalerweise vielleicht nicht hundertprozentig klarkommen. Vielleicht sind das Menschen mit genau der gegensätzlichen Typen-Präferenz, vielleicht ein S-Typ, über den Sie sich bisher immer geärgert hatten. Gerade diese Menschen können eine große Bereicherung sein. Zwar müssen Sie mit größeren Verständigungsschwierigkeiten und eventuell auch mit Konflikten rechnen. Doch wenn es Ihnen gelingt, diese ‚Andersartigkeit‘ in den Vorstand zu integrieren, wächst damit Ihre eigene Chance und die Ihres Teams, besser zu werden.

Und beachten Sie neben der Zusammensetzung des Teams auch immer die Grundregeln einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Team, wie z.B. eine gute Moderation oder ein professionelles Projektmanagement.¹⁷

Typologie und Führungsaspekte

Aus der Persönlichkeitstypologie lassen sich Präferenzen ableiten, nach denen Führungskräfte ihre Führungsrolle ausfüllen. Die Kenntnis des eigenen individuellen Führungstypus hilft uns, über den Tellerrand der eigenen psychologischen Muster hinauszuschauen und die eigenen Führungskompetenzen für die Anforderungen von heutigen Organisationen weiterzuentwickeln.

Führung funktioniert heute, gerade im ehrenamtlichen Bereich, immer weniger über Hierarchie und Status. Auch wenn jemand in einer Initiative, einem Verein oder in einer politischen Organisation keine offizielle Führungsfunktion hat, kann er doch erheblichen Einfluss auf die ‚Steuerung‘ dieser Organisation haben und großen Einfluss darauf nehmen, wie die anderen Mitglieder denken und handeln. Das Thema der informellen Führung sowie ‚lateralen‘ Führung¹⁸ gewinnt auch in der Führungsforschung größeren Stellenwert. So rücken folgende Aspekte immer stärker in den Mittelpunkt dieses Führungsverständnisses:¹⁹

- Fehlende Weisungsbefugnis akzeptieren
- Unterschiedliche Interessenlagen berücksichtigen
- Akzeptanz schaffen
- Unterschiede wertschätzen
- Ziele aushandeln
- Regeln verändern
- Machtstrukturen berücksichtigen

Führung ist kein Rettungsboot, welches man nur entsprechend einsetzen muss, wenn in einer Organisation nichts mehr gelingt. Vielmehr ist „Führung (...) der permanente Versuch, bei sich widersprechenden Anforderungen mit Hilfe von Konzeptionen und Aktionen so zu jonglieren, dass die Organisation handlungsfähig bleibt“.²⁰

Einen Beitrag dazu kann die psychologische Typologie bieten. Nur wer sich selbst gut kennt und sich selbst gut führen kann, kann sich in andere hinein versetzen, Akzeptanz schaffen und Unterschiede besser wertschätzen.

Schauen Sie also zuerst auf Ihren eigenen individuellen Führungstypus, der stark von Ihren Präferenzen geprägt sein dürfte.

Führungstypen nach Bents, Blank (2006)



Ihr individueller Führungsstil ist ein Teil Ihrer Identität im Rahmen Ihrer Führungsrolle und wird in der Interaktion mit Ihren Mitarbeiter/innen die Kultur Ihrer Organisation mit beeinflussen. Zugleich wird Ihre Identität als Führungskraft von Ihren Mitarbeiter/innen u.a. beeinflusst. „Sie beobachten die (...) Führungskraft und bestärken oder bremsen die sich abzeichnende Identitätsentwicklung“.²¹

Sich seiner Präferenzen bewusst zu sein, hilft, die Rolle der Führung aktiv anzunehmen und zu gestalten. Und es kommt ein zweites hinzu: Es gibt Situationen, in denen Ihre bevorzugte Präferenz nicht die optimale ist.

Nehmen wir zum Beispiel die verschiedenen Phasen eines Projektes. Es gibt eine Phase, in der es gut ist, die Fakten zusammenzutragen, Arbeitspläne zu erstellen und die Aufgaben zu definieren (ST-Stärke). Sodann gibt es Phasen, in der es wichtig ist, die Einzelinteressen zu integrieren, für einen Ausgleich zu sorgen und dies mit den einzelnen Beteiligten auszuhandeln (SF-Stärke). Falls sich das ganze Projekt im ‚Klein-Klein‘ verzettelt und sich manche an nebensächlichen Punkten festbeißen, ist es gut, die große Linie zu beschreiben. Die gesamte Gruppe muss mit neuer schöpferischer Energie mitgerissen werden, die langfristige Perspektive muss herausgearbeitet werden (NF-Stärke). Und es gibt eine Phase, in der das Projekt selbstbewusst und konzeptionell gegen Widerstände verteidigt werden muss. Man braucht eine saubere Erfolgsdokumentation, die richtige Analyse zur Auswertung und eine neue Option für die Weiterentwicklung muss gefunden werden (NT-Stärke).

Hinweis

Natürlich hilft es bei solch unterschiedlichen Anforderungen, die unterschiedlichen Stärken im Team zu nutzen (siehe vorheriges Kapitel). Doch Sie müssen als Führungskraft trotzdem darauf achten, dass Sie mit Ihrer Präferenz nicht alle Situationen dominieren. Dies gilt insbesondere, wenn eine andere Präferenz die bessere Ausgangsbasis darstellt. Deshalb lohnt es sich, auch auf die anderen Führungspräferenzen zu schauen und diese bewusst in das eigene Handlungsrepertoire aufzunehmen.

Übung

Stellen Sie sich eine konkrete Führungssituation vor, in der eine andere als Ihre eigene Präferenz die günstigere für ein erfolgreiches Führungshandeln ist. Überlegen Sie, wie Sie vorgehen können. Prüfen Sie dabei erstens die Möglichkeiten der Kooperation und Einbeziehung anderer. Und prüfen Sie zweitens, welche Handlungsoptionen Sie zusätzlich nutzen könnten.

Führungstypen und Entwicklungsmöglichkeiten

Führungstypus	ST-Führungskraft
Beschreibung	ST-Führungskräfte sind praktisch orientiert, legen Wert auf die Funktionsfähigkeit der Organisation und können Entscheidungen sachlich und losgelöst von der Person treffen. Sie sind in der Regel an der Gegenwart orientiert und setzen Projekte präzise um.
Anregung	Wenn Sie lernen, Ihre kreativen Anteile zu fördern und den Blick auf die emotionalen Komponenten von Entscheidungen zu richten, verbessern Sie Ihre Wirkung.
Führungstypus	SF-Führungskraft
Beschreibung	SF-Führungskräfte legen Wert auf eine gute Beziehung zu den einzelnen Mitarbeiter/innen. Sie achten darauf, deren Bedürfnisse zu berücksichtigen. So kann jeder einzelne mehr Leistung bringen. Sie sorgen für eine hohe Bindung und Loyalität und können Einzelne von einer Sache überzeugen.
Anregung	Indem Sie den Blick auch auf das Ganze richten und in Einzelfällen mit mehr Konsequenz an einer Linie festhalten, können Sie noch effektiver handeln.
Führungstypus	NT-Führungskraft
Beschreibung	NT-Führungskräfte denken gern in großen Zusammenhängen. Sie treffen Entscheidungen aufgrund übergeordneter rationaler Prinzipien und kümmern sich häufig um Ziele und Strategien. Sie erwarten logische Konzepte, klare Argumente und Kompetenz in der Diskussion.
Anregung	Sie können Ihre Wirkung verbessern, indem Sie auf Einzelbedürfnisse reagieren und bei der Umsetzung von Maßnahmen mehr Geduld auf die Details verwenden.
Führungstypus	NF-Führungskraft
Beschreibung	NF- Führungskräfte entscheiden gern auf der Basis ihrer individuellen Überzeugungen. Sie sind innovativ, achten auf Authentizität und können ganze Gruppen mitziehen. Sie delegieren oft, ohne sich sehr stark mit Details zu beschäftigen.
Anregung	Die Konzentration auf höhere Präzision und eine stärkere emotionale Distanz, verbunden mit klaren sachlogischen Argumenten, kann Ihr Führungsverhalten verbessern.

Durch gegensätzliche Präferenzen entstehen oft Mißverständnisse zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften.

Beispiel 1 Eine NF-Führungskraft stellt erste unverbindliche Ideen vor und erläutert dazu einige Zusammenhänge, ohne auf die Umsetzung und auf die Details einzugehen.

Ein/e ST-Mitarbeiter/in denkt: „Der schwafelt nur rum und gibt keine konkrete Anweisung. Keiner weiß jetzt, was zu tun ist.“

Beispiel 2 Eine ST-Führungskraft stellt eine detaillierte Checkliste auf und erläutert jeden Arbeitsschritt einzeln und ausführlich.

Ein/e NF-Mitarbeiter/in denkt: „Wir machen das hier jeden Tag und wissen viel besser, wie die Arbeitsschritte abzuleisten sind. Die hält uns wohl für dumm. So macht das überhaupt keinen Sinn.“

Beispiel 3 Eine SF-Führungskraft lobt die gute Arbeit und die große Anstrengung der einzelnen Mitarbeiter/innen bei einem Schlüssel-Projekt.

Ein/e NT-Mitarbeiter/in denkt: „Der hat die kritischen Punkte gar nicht erfasst. Er sollte viel stärker die Probleme bei der Verknüpfung mit den anderen Schlüssel-Projekten herausarbeiten. So wird das doch nie was.“

Beispiel 4 Eine NT-Führungskraft formuliert deutliche Kritik an der letzten Projektumsetzung und zeigt die Zusammenhänge mit der strategischen Herausforderung des Unternehmens auf.

Ein/e SF-Mitarbeiter/in denkt: „Die hat sich nie darum gekümmert, wie es hier konkret läuft und was wir jeden Tag tun, um die Kundenreklamationen abzufedern. Die sollte sich doch lieber selbst mal hier hin stellen statt so kluge Sprüche zu machen.“

Als Führungskraft sollte es Ihnen gelingen, sich auf die unterschiedlichen Präferenzen Ihrer Mitarbeiter/innen optimal einzustellen. So vermeiden Sie Missverständnisse und fördern Akzeptanz. Zusätzlich können Sie Ihre Mitarbeiter/innen dazu anhalten, in der Zusammenarbeit offener für die jeweiligen Präferenzen der anderen zu werden.

Typologische Hinweise zur Verbesserung der Gesprächsführung mit Mitarbeiter/innen

Wenn Sie ein E-Typ sind:

- Trainieren Sie bewusst das Zuhören, machen Sie deutliche Sprechpausen, geben Sie nonverbale Zuhörersignale.
- Reduzieren Sie Ihren Redeanteil in Mitarbeitergesprächen. Schweigen eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin heißt nicht automatisch Zustimmung.
- Geben Sie Introvertierten vor Gesprächen Vorbereitungszeit. Lassen Sie nach Fragen einige Sekunden Zeit für die Antwort.
- Wenn Sie nicht wissen, was ein I denkt, haben Sie nicht nachgefragt.

Wenn Sie ein I-Typ sind:

- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen ausführlich.
- Lassen Sie Mitarbeiter/innen an Ihren Überlegungen teilhaben, erläutern Sie Ihre Gedankengänge, entwickeln Sie auch Ideen im Austausch mit Mitarbeiter/innen.
- Suchen Sie bewusst Kontakt zu Ihren Mitarbeiter/innen.
- Vermitteln Sie Energie und Enthusiasmus für Ihre Themen.
- Wenn Sie nicht wissen, was ein E denkt, haben Sie nicht zugehört.

Wenn Sie ein S-Typ sind:

- Lernen Sie, Übersichten zu geben und Gesamtzusammenhänge darzustellen.
- Befassen Sie sich auch mit unrealistisch oder verrückt erscheinenden Vorschlägen von Mitarbeiter/innen.
- Geben Sie Handlungsspielräume beim Erledigen von Aufgaben.

Wenn Sie ein N-Typ sind:

- Fassen Sie Fragen nach Details und genauen Vorgehensweisen nicht sofort als nervend oder sogar als fachliche Inkompetenz auf.
- Formulieren Sie Aufgabenstellungen exakt und ggf. auch mit Handlungsschritten.
- Überfordern Sie Ihre Mitarbeiter/innen nicht mit zu vielen Veränderungen, erkennen Sie auch den Wert des Bewahrens von Bewährtem.

Wenn Sie ein T-Typ sind:

- Loben Sie öfter, geben Sie persönliches Feedback in Verbindung mit persönlicher Wertschätzung.
- Fragen Sie auch nach der Befindlichkeit von Mitarbeiter/innen.
- Achten Sie auf vorsichtige Äußerungen (Anspielungen) von Mitarbeiter/innen.

Wenn Sie ein F-Typ sind:

- Fassen Sie kritische Äußerungen nicht automatisch als persönliche Kritik auf, sondern finden Sie den faktischen Kern (den Verbesserungsvorschlag) heraus.
- Sehen Sie in Konflikten das Entwicklungspotenzial.
- Üben Sie klare, objektive, mit Fakten und Details unterlegte Kritik.

Wenn Sie ein J-Typ sind:

- Treffen Sie nicht zu schnell Entscheidungen, behalten Sie ein Maß an Flexibilität für unvorhergesehene Ereignisse.
- Geben Sie bei Terminen einen gewissen Spielraum.
- ‚Kreativer‘ Umgang mit Terminen und Regeln ist nicht unbedingt böser Wille, Schlamperei oder geringe Wertschätzung.

Wenn Sie ein P-Typ sind:

- Werden Sie entscheidungsfreudiger.
- Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeiter/innen wenige wichtige Regeln und halten Sie diese auch selber ein.
- Entwickeln Sie eine für Mitarbeiter/innen nachvollziehbare Ordnung.
- Fixieren Sie wesentliche Termine, geben Sie Mitarbeiter/innen einen zeitlichen Rahmen für Aufgaben.

Als Führungskraft haben Sie eine besondere Verantwortung, sich selbst, Ihre Mitarbeiter/innen, die Organisation und das Umfeld in den Blick zu nehmen. „Führung ist der permanente Versuch, Unruhe produktiv werden zu lassen.“²² Einen Beitrag dazu leistet die psychologische Typologie. Das ist Chance und Herausforderung zugleich: Gewinnen Sie Zugang zu Ihren unterentwickelten Präferenzen, nehmen Sie die Herausforderung der Weiterentwicklung Ihrer Persönlichkeit an. Das ist eine besondere Stärke der Typologie. C.G. Jung betrachtete „die Entwicklung als einen fortlaufenden Prozess und sah in der Möglichkeit zur psychischen Weiterentwicklung ein Potential, das Menschen aller Altersstufen offen steht, auch im mittleren und höheren Lebensalter.“²³

Führungskompetenz zu erlangen, bedeutet nicht nur, seine eigene Führungspersönlichkeit kennenzulernen. Weitere Methoden und Kenntnisse helfen hierbei. Ihre Führungsfähigkeiten reflektieren und weiterentwickeln können Sie im *Seminar „Führungsbeziehungen gestalten“ der Akademie Management und Politik* der Friedrich-Ebert-Stiftung.

5 Organisationscharakter und Veränderung

Das Modell des Organisationscharakters gibt uns ein tieferes Verständnis für verfestigte ‚Eigenheiten‘ einer Organisation. Gerade wenn es um die Gestaltung oder Beeinflussung von Veränderungsprozessen geht, erhalten wir durch dieses Wissen neue Perspektiven und Handlungsanregungen.

Die psychologische Typologie bietet neben der Analyse von Präferenzen einzelner Personen oder eines Teams (Teamprofil) die Möglichkeit, auf die gesamte Organisation zu schauen und diese zu analysieren. Dafür wird der Begriff ‚Organisationscharakter‘ (Siehe Bridges, W.: *Der Charakter von Organisationen*, Göttingen 1998) im Unterschied zur ‚Organisationskultur‘ verwendet.

Die Organisationskultur überträgt den Kulturgedanken aus der Kulturanthropologie auf Organisationen. „Demnach bildet jede Organisation eine spezifische Kultur heraus, die das organisatorische Verhalten maßgeblich bestimmt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, die die Mitarbeiter/innen teilen: was das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin prägt.“²⁴

Im neuen St. Galler Managementmodell wird die Kultur neben Strategie und Struktur als zentrales Ordnungsmoment von Organisationen beschrieben. (Siehe Dubs u.a.: *Einführung in die Managementlehre*, Bern 2004)

Der Begriff ‚Organisationscharakter‘ überträgt demgegenüber das Modell der Persönlichkeit auf eine Organisation. „Es sind menschliche Grundströmungen und Wesensmerkmale (Charakter), die die Kultur eines Unternehmens bestimmen. Hier sind es die Funktionen, wie die Wirklichkeit wahrgenommen wird und wie Entscheidungen getroffen werden, und es sind die Triebkräfte und der nach außen sichtbare ‚Lifestyle‘.“ (aus: Bridges, W.: *Der Charakter von Organisationen*, Göttingen 1998, S. 2)

Diese Betrachtungsweise von Organisationen gibt denjenigen eine Hilfestellung, die sich in Veränderungsprozessen in Organisationen befinden oder diese anregen wollen. Mit der Beschreibung der Unterschiedlichkeit von Organisationen wird deutlich, dass es nicht eine einzige wirksame Methode für Veränderungsprozesse geben kann. Vielmehr müssen bei jedem Veränderungsprozess die jeweils spezifischen Organisationsbedingungen berücksichtigt werden. Zur Analyse des Organisationscharakters hat William Bridges einen Fragebogen entwickelt (siehe ebda.).

Übung

Lesen Sie die Tabelle in der Abbildung „Organisations-Präferenzen“ und überlegen Sie, welche Präferenz Sie Ihrer eigenen Organisation zuordnen würden.

Extravertierte Organisationen

- Haben offene Grenzen
- Gestatten Zugang zu Entscheidungsprozessen
- Arbeiten bei Entscheidungsprozessen zusammen
- Handeln schnell
- Experimentieren mit unterschiedlichen Handlungsmodellen
- Setzen auf direkte Kommunikation
- Ermuntern zu abteilungsübergreifender Kooperation
- Holen sich Rat von außen
- Suchen Hilfe, wenn sie in Schwierigkeiten sind
- Laden zu Feiern Besucher/innen von außen ein
- *Halten sich an das Motto: „Die Lösung liegt da draußen, wir müssen sie nur finden.“*

Introvertierte Organisationen

- Haben geschlossene Grenzen
- Gestatten keinen Zugang zu Entscheidungsprozessen
- Stellen Konsens her, nachdem man entschieden hat
- Reagieren erst, wenn sie Untersuchungen angestellt haben
- Untersuchen gründlich die Optionen und lassen sich erst dann auf ein Handlungsmodell ein
- Setzen auf schriftliche Mitteilungen
- Spüren abteilungsspezifische Vorbehalte und Bedenken
- Bestehen darauf, dass die Beratung von innen kommen muss
- Bauen eine Wagenburg, wenn Schwierigkeiten auftreten
- Beschränken sich auf ‚Familienfeiern‘
- *Halten sich an das Motto: „Wir haben die Lösung, wir müssen nur noch herausfinden, wie wir es tun.“*

Organisationen, die Wahrnehmung über die Sinne bevorzugen

- Laufen zur Hochform auf, wenn es um Details geht
- Können eine große Datenmenge bewältigen
- Bevorzugen solide Routinen
- Bevorzugen einen schrittweisen Veränderungsprozess
- Führen Verbesserungen ein
- Betrachten intuitive Organisationen als ‚Wolkenkuckucksheim‘
- Sehen die Zukunft als Ausläufer der Gegenwart
- Betonen Ziele und Maßnahmen

Organisationen, die intuitive Wahrnehmung bevorzugen

- Laufen zur Hochform auf, wenn es um den großen Zusammenhang geht
- Können neue Trends erkennen
- Gehen ein wenig nachlässig mit Routinen um
- Bevorzugen Veränderung als Transformationsprozess
- Betonen Paradigmenwechsel
- Betrachten Organisationen mit S-Präferenz als festgefahren
- Sind überzeugt, dass man die Zukunft kreieren kann

- Vertrauen ihrer Erfahrung und ihrer Autorität
- Neigen zur funktionalen Organisation
- *Haben als Motto: „Verändert die Strukturen.“*

- Betonen Sinn und Vision
- Vertrauen ihrem Durchblick und ihrer Kreativität
- Setzen oft funktionsübergreifende Teams ein
- *Haben als Motto: „Verändert die Überzeugungen.“*

Analytisch entscheidende Organisationen

- Treffen Ihre Entscheidungen aufgrund von Prinzipien
- Denken im Sinne von Regeln und Ausnahmen
- Schätzen das, was logisch ist
- Betonen das Objektive
- Meinen, dass man durch Kritik effizienter wird
- Halten Ihre Mitarbeiter/innen an, den Erwartungen zu entsprechen
- Sind eine ‚Sozialmaschine‘
- *Haben als Motto: „Tue das, was richtig und vernünftig ist.“*

Wertorientiert entscheidende Organisationen

- Treffen ihre Entscheidungen aufgrund von Wertvorstellungen
- Denken im Sinne von menschlichen Situationen
- Schätzen das, was den Menschen wichtig ist
- Haben Menschen im Blick
- Meinen, dass man durch Unterstützung effektiver wird
- Halten Ihre Mitarbeiter/innen an, ihr Bestes zu tun
- Sind eine soziale Gemeinschaft
- *Haben als Motto: „Arbeite gut mit anderen zusammen.“*

Strukturierte Organisationen

- Streben Entscheidungen an
- Schwachpunkt ist die Informationsbeschaffung
- Setzen klare, spezifische Standards
- Bestimmen viele Dinge bis ins Detail
- Wirken oft ‚sittenstreng‘
- *Haben als Motto: „Entweder – oder“*

Flexible Organisationen

- Halten sich Möglichkeiten offen und möchten mehr Information
- Schwachpunkt liegt in den Entscheidungsprozessen
- Setzen allgemeine Standards
- Lassen vieles vage und undefiniert
- Wirken locker und ziemlich tolerant
- *Haben als Motto: „Nur keine Gelegenheit verpassen.“*

Analog zu den 16 Persönlichkeits-Profilen ergeben sich für Organisationen ebenfalls 16 unterschiedliche Charakter-Profile²⁶ mit jeweils spezifischen Stärken und Schwächen. Wie entstehen nun solche Charakter-Profile von Organisationen und wie entwickeln diese sich? Auf der einen Seite spielen Einzelpersonen hierbei eine Rolle (z.B. die Organisationsgründer, wichtige Vorsitzende, informelle Promotoren usw.), die eine Organisation maßgeblich in der Vergangenheit geprägt haben oder in der Gegenwart prägen.

Die Vorstellungen, die sichtbaren und unsichtbaren Denkmuster wesentlicher Schlüsselpersonen der Organisation führen zur Herausbildung von spezifischen Präferenzen, die in der Organisation überleben, selbst wenn diese Personen schon längst nicht mehr in der Organisation aktiv sind. Traditionelle Muster sind z.B. in Stellenbeschreibungen fixiert. Der Umgang mit Mitarbeiter/innen orientiert sich weiterhin an bekannten Mustern.

Beispiel

Eine Organisation hat eine sehr deutliche ESTJ-Präferenz. Obwohl bereits ein großer Team-Umbruch stattgefunden hat und bereits viele NF-Typen in der Organisation Platz gefunden haben, ist diese Präferenz noch deutlich zu spüren. Die Mitarbeiter/innen orientieren sich immer noch sehr stark an den vorgegebenen traditionellen Mustern. Sie kommen mit ihrer NF-Orientierung (noch) kaum durch, finden kaum Gehör, die meisten wechselten nach ca. 2 Jahren bereits wieder die Abteilung. Die traditionellen Muster sind in den Strukturen und Stellenbeschreibungen immer noch fixiert und lassen sich nicht sofort aufbrechen. So gibt es u.a. immer noch die Marktforschungs-Abteilung, die den gleichen Ansatz wie immer pflegt, nämlich möglichst viele Detail-Daten aus dem Markt zu sammeln, ohne dass sie diese Daten zur schnellen Handhabung aufbereitet und ohne dass sie Zusammenfassungen oder Interpretationshilfen liefert. Es finden sich etliche Mitarbeiter/innen (auch solche mit anderen persönlichen Präferenzen), die sich an diese ‚Kultur‘ angepasst haben, nämlich (bei dieser ESTJ-Organisation) Wert zu legen auf das Administrative, das Operative: Zeit ist Geld, schnelles Handeln ist gefragt und wenn etwas nicht klappt, wird sofort die nächste Aktion hinterher geschoben.

Doch neben der Entstehung von Organisations-Präferenzen durch Personen gibt es auch eine allmähliche Herausbildung durch die Anforderung, vor denen eine Organisation steht, z.B. die Anforderungen in einer Gründungsphase.

Typischerweise sind große Produktionsunternehmen in ihren Anfängen eine ISTJ-Organisation gewesen und sind es vielleicht heute immer noch. Die Produktion musste reibungslos funktionieren. Die Abläufe wurden optimiert, auf Zuverlässigkeit wurde Wert gelegt. So manches Produktionsunternehmen schaute stärker nach innen, also z.B. auf die Frage, wie die Qualität in der eigenen Produktion perfektioniert werden konnte (I-Präferenz). Im Laufe der Zeit veränderten sich allerdings die Anforderungen der Kunden. Darüber hinaus traten starke Wettbewerber auf, die das ‚ruhige‘ Arbeiten gefährdeten. Etliche Produktionsunternehmen wurden dadurch gefordert, sich stärker nach außen zu orientieren, z.B. die Kundenanforderungen mehr in den Blick zu nehmen. So produzierten viele Produktionsbetriebe beispielsweise immer mehr kundenspezifische Varianten. Die Organisation muss sich ändern, um zu überleben.

Ein weiteres Beispiel sind Software-Unternehmen (z.B. ein Unternehmen mit einem INTP-Organisationscharakter). Die Programmierer schafften es hervorragend, eine Software so zu konstruieren, dass sie alle Möglichkeiten des derzeitigen Entwicklungsstandes ausschöpft (N-Präferenz). Doch es kann sein, dass die Kunden diese Möglichkeiten gar nicht nutzen können oder wollen; dass sie diese im Gegenteil sogar eher verwirrend finden als sie zu schätzen. Dann tut es gut, wenn diese Organisation sich stärker nach außen orientiert und beispielsweise die Kunden in die Produktentwicklung mit einbezieht.

Ähnliches gilt auch für manche soziale Unternehmen. Sie haben den Kontakt zur Umwelt, zu ihren Kunden und zur gesellschaftlichen Entwicklung verloren. So gibt es z.B. Vereine mit einer deutlichen INFP-Präferenz, die mit einer starken Vision gestartet sind und einen hervorragenden Zusammenhalt bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Mitgliedern erzeugt haben. Sie hatten ursprünglich gegen den herrschenden Mainstream ein innovatives Konzept durchgesetzt, auf das alle Mitarbeiter/innen noch heute stolz sind. Sie verteidigen dieses Konzept und setzen alles daran, dass ihre Idee weiter lebt. Solange die Organisation noch klein war, gelang dies gut. Doch die finanziellen Ressourcen (z.B. Fördergelder) nehmen kontinuierlich ab, der Verein ist größer und unüberschaubarer geworden. Um die Organisation schlag-

kräftig zu halten, müssten einige formale Regeln eingeführt werden. Diskussions- und Entscheidungsprozesse müssen effizienter laufen. Die Kosten müssen im Griff bleiben, sie gefährden sonst die Handlungsfähigkeit des Vereins. Die Außenwirkung bei den Partnern, Kunden und Geldgebern darf nicht vernachlässigt werden. Nur Organisationen, die diesen Wandel schaffen, haben bei sich ändernden Voraussetzungen die Chance, zu überleben. Und nur damit hat die Gründungsidee - die Vision - eine Chance, zu überleben.

Im Rahmen von Veränderungsprozessen²⁷ ist es hilfreich, auf den Charakter einer Organisation zu schauen. Bestimmte Phasen in einem Veränderungsprozess werden von Organisationen mit der Präferenz bzw. dem ‚Charakter‘, der dieser Phase am ehesten entspricht, in der Regel bevorzugt. Damit zeigt sich die Stärke der Organisation. Doch diese Stärke kann zugleich die Schwäche sein, nämlich, dass die Phase, die dem Organisationscharakter am wenigsten entspricht, vernachlässigt wird (siehe Abbildung „Phasen der Veränderung und Organisationscharakter“).

Phasen der Veränderung und Organisationscharakter²⁸

Phase: Organisation

Stärke: ST

- Veränderung organisieren
- Ressourcen planen
- Projekt verwalten
- *perfekt*
- *effizient*

Phase: Unterstützung

Stärke: SF

- Einzelinteressen integrieren
- Zustimmung gewinnen
- Konkrete Hilfestellung geben
- *konkret*
- *wirksam*

Phase: Strategie

Stärke: NT

- Strategie und Konzept entwerfen
- Begründung und Analyse liefern
- Ziele definieren
- *widerspruchsfrei*
- *plausibel*

Phase: Kommunikation

Stärke: NF

- Ideen und Visionen entwickeln
- Sinn finden
- Teamspirit entfachen
- *mitreißend*
- *glaubhaft*

Eine Organisation mit einer NT-Präferenz ist in der Phase der Strategie-Entwicklung bzw. Konzept-Erarbeitung in der Regel sehr gut (Phase *Strategie*). Oft werden Veränderungsprojekte in solch einer Organisation genau hier gestartet und es werden professionelle Konzepte entwickelt. Doch genauso häufig wird die Phase *Unterstützung* vernachlässigt. Wenn es darum geht, viele Einzelne zu integrieren, sich z.B. darum zu kümmern, das Konzept in Einzelgesprächen zu verdeutlichen bzw. einzelnen Mitarbeiter/innen die Relevanz für die tägliche Arbeit zu erläutern, verliert diese Organisation die Genauigkeit, die Lust und die Professionalität, die dieser Phase entsprechen würde. Wenn ein Veränderungsprojekt in einer NT-Organisation scheitert, dann ist die Ursache häufig in dieser Phase zu finden.

Dementsprechend hat jeder Organisationscharakter seine spezifische Schwäche. In der Regel ist diese jeweils in der gegensätzlichen Phase zu finden. ST-Organisationen haben ihre Schwäche in der Phase Kommunikation (NF), SF-Organisationen haben ihre Schwäche in der Phase Strategie (NT), NF-Organisationen in der Phase ST (Organisation) und NT-Organisationen wie oben beschrieben in der Phase Unterstützung (SF).

Hinweis

Wenn Sie um diese Schwäche Ihrer Organisation wissen, können Sie daraus Ihre Konsequenzen ziehen und bei Veränderungsprojekten bewusst gegensteuern, indem Sie z.B. diese Phase besonders sorgsam im Rahmen des Veränderungsprojektes berücksichtigen.

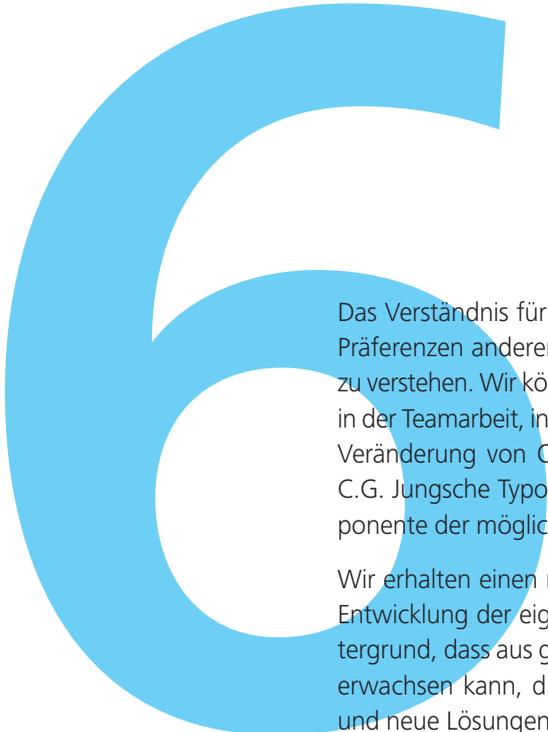
Übung

Nachdem Sie festgestellt haben, welche Typen-Präferenz Ihre Organisation hat, überlegen Sie nun, an welcher Stelle bzw. bei welchem Thema Ihre Organisation sich verändert hat oder verändern muss. Welche vorhandenen Präferenzen könnten dabei für die Organisation hilfreich, welche hinderlich sein? Was können Sie tun, um die Veränderung noch besser zu gestalten?

Veränderungsprozesse von Organisationen sind keine technischen Vorgänge, die nach bestimmten physikalischen Regeln ablaufen. Auch die unterschiedlichen Phasenmodelle aus dem Change-Management bieten lediglich eine Orientierung. Wenn wir uns die Spezifika einer Organisation vor dem Hintergrund von Veränderungsprozessen ansehen, dann schauen wir auf alle, die ein Interesse am Bestehen der Organisation haben. Das können Mitarbeiter/innen, Mitglieder, Kunden, Lie-

feranten oder auch eine Kommune oder eine bestimmte gesellschaftliche Gruppe sein. Weiterhin lohnt sich ein Blick auf die Geschichte, die die Organisation bisher durchlaufen hat, sowie eine Analyse der formellen und informellen Strukturen, die eine Organisation bestimmen. Und wir bemühen uns, die Organisationskultur zu analysieren. Bei dieser gründlichen Analyse hilft ebenso das Modell des Organisationscharakters. Damit zeigen sich Veränderungsprozesse in einem neuen Licht, es zeigen sich organisations-‘individuelle’ Wege und es ergeben sich neue Perspektiven für die konstruktive Gestaltung von notwendigen Veränderungsprozessen. Weitere Impulse zum Veränderungsmanagement erhalten Sie im *Seminar „Veränderungsmanagement als Prozess“ der Akademie Management und Politik* der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Fazit



Das Verständnis für die eigenen psychischen Präferenzen und für die Präferenzen anderer kann uns eine Hilfe geben, um Verhalten besser zu verstehen. Wir können reflektieren, warum es in der Kommunikation, in der Teamarbeit, in der Wahrnehmung einer Führungsrolle oder in der Veränderung von Organisationen manchmal hakt. Dabei öffnet die C.G. Jungsche Typologie den Blick für die tiefenpsychologische Komponente der möglichen Ursachen.

Wir erhalten einen neuen Blick auf uns selbst sowie Anregungen zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass aus gegensätzlichen Polen eine konstruktive Spannung erwachsen kann, die es ermöglicht, produktiv zusammenzuarbeiten und neue Lösungen zu finden.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen neue Perspektiven und neue Lösungen.

Autor



Dieter Kannenberg, geb. 1959, studierte Pädagogik, Germanistik und Soziologie. Er verfügt über zahlreiche Zusatzqualifikationen in den Bereichen Kommunikation, Management und Psychologie. Darüber hinaus ist er als Trainer, Berater und Coach in folgenden Themen lizenziert: Sprecherziehung (DGSS), Suggestopädie, Team-Design, MBTI™, Power-Potential-Profile®, Jobfidence®, Szenario-Techniken, Organisationsberatung, Szenariotechnik.

An der Universität Göttingen war er in der Bildungsforschung tätig und führte Evaluationen zur Wirksamkeit von Maßnahmen der Erwachsenenbildung durch. Er hat den MBTI™ Anfang der 90er Jahre in Deutschland bekannt gemacht und die Potenzialanalyse Power-Potential-Profile® mit dem integrierten Jungian Personality Profile (JPP) entwickelt. 1993 gründete er die flow consulting gmbh und arbeitet heute als geschäftsführender Gesellschafter in den Schwerpunkt-Themen Strategie-Beratung und Executive Coaching.

Nachweis der Abbildungen und Urheberrechtshinweis

Die Grafiken auf den Seiten 20, 21, 24, 27, 30 sind von Claudia Hurtig, Hurtig Design, Braunschweig. Die Urheberrechte liegen bei Hurtig-Design, die Nutzungsrechte bei der flow consulting gmbh. Die übrigen Grafiken sind – sofern nicht anders in der Fußnote vermerkt – vom Autor. Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh. Vervielfältigung und/oder Nutzung der Grafiken und der Texte, insbesondere zu gewerblichen Zwecken, ist nicht erlaubt. Jede Verwendung kann nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Urhebers und im Rahmen des Urheberrechts erfolgen.

Literaturverzeichnis

- Allen, R.: Greek Philosophy. Thales to Aristoteles, New York 1966
- Ameln, F. von: Konstruktivismus, Tübingen 2004
- Attems, R., Heimel, F.: Typologie des Managers. Wie Manager Wirklichkeit wahrnehmen und Entscheidungen treffen, Wien 1991
- Barr, L., Barr, N.: The Leadership Equation, Austin 1989
- Blank, R., Bents, R.: Typisch Mensch. Eine Einführung in die Typentheorie, Göttingen 2004
- Bents, R., Blank, R.: Sich und andere verstehen. Eine dynamische Persönlichkeitstypologie, München 2006
- Bittelmeyer, A.: Managen ohne Weisungsbefugnis, aus ManagerSeminare, Heft März 2007
- Bridges, W.: Der Charakter von Organisationen. Organisationsentwicklung aus typologischer Sicht, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1998
- Briggs Myers, I., Myers, P. B.: Gifts Differing. Understanding Personality Type, New York 1995
- Brumlik, M.: C.G. Jung zur Einführung, Hamburg 1993
- Buber, M.: Ich und Du, Gerlingen 1997(13)
- Cauvin, P., Cailloux, G.: Les types de personnalité, Paris 1995
- Dubs u.a.: Einführung in die Managementlehre, Bern 2004
- Groddeck, N.: Carl Rogers. Wegbereiter der modernen Psychotherapie, Darmstadt 2002
- Jung, C.G.: Typologie, München 2006(8)
- Jung, C.G.: Psychologische Typen, Olten 1994(17)
- Kühl u.a.: Führen ohne Führung, aus HarvardBusinessManager, Heft Januar 2004
- Lührmann, T.: Führung, Interaktion und Identität, Wiesbaden 2006
- Riemann, F.: Grundformen der Angst, München 2002
- Rosner, S.: Wirkungsvolle Kommunikation. Ein Trainingsbuch der Friedrich-Ebert-Stiftung, Akademie Management und Politik, Bonn 2006(3)
- Schimmel-Schloo u.a.: Persönlichkeitsmodelle, Offenbach 2002
- Schreyögg, G., Lührmann, T.: Wer bin ich?, aus HarvardBusinessManager, Heft Juni 2004
- Sha, I.: Learning How to Learn, San Francisco 1987
- Stadelmann, J.: Führung unter Belastung, Frauenfeld 1998
- Stein, M.: C.G. Jungs Landkarte der Seele. Eine Einführung, Düsseldorf und Zürich 2006(2)
- Wippermann, F.: flow malex cube. Ein Führungsmodell, aus www.flow.de, Celle 2007

Fußnotenverzeichnis

- 1 Die humanistische Psychologie betont dabei den Aspekt der Selbst-Steuerung: „Das Individuum verfügt potenziell über unerhörte Möglichkeiten, um sich selbst zu begreifen und seine Selbstkonzepte, seine Grundeinstellung und sein selbst-gesteuertes Verhalten zu verändern.“ Zitiert aus: Stadelmann, J.: Führung unter Belastung, Frauenfeld 1998. Der wichtigste Vertreter der humanistischen Psychologie ist Carl Rogers, siehe dazu: Groddeck, N.: Carl Rogers. Wegbereiter der modernen Psychotherapie, Darmstadt 2002. Im Unterschied zur humanistischen Psychologie verweist die Tiefenpsychologie stärker auf die unbewussten Prozesse, die das Verhalten einer Person beeinflussen oder gar steuern. C.G. Jung als ein wichtiger Vertreter der Tiefenpsychologie betont in seinen Schriften aber auch das Eigenpotenzial, welches sich in der Interaktion mit anderen Menschen entwickelt: „Selbstwerdung ist ein interner, aber auch interpersonaler Vorgang, also immer auch Beziehungserfahrung und -gestaltung“ (siehe Zeitschrift „du“, Die Zeitschrift der Kultur, Heft Nr. 8, August 1995 (Sonderheft über C.G. Jung)
- 2 Auch wenn ich an dieser Stelle die Debatte um den Konstruktivismus nicht vertiefen möchte, sei doch zumindest dieses Zitat genannt: „Das, was wir als unsere Wirklichkeit erleben, ist nicht ein passives Abbild der Realität, sondern Ergebnis einer aktiven Erkenntnisleistung.“ Aus: Ameln, F. von: Konstruktivismus, Tübingen 2004
- 3 Siehe Allen, R.: Greek Philosophy – Thales to Aristotle, New York 1966
- 4 Siehe Riemann, F.: Grundformen der Angst, München 2002
- 5 Zum Beispiel das Team-Management-System, das DISG oder das Reiss Profile (siehe Schimmel-Schloo, M. u.a.: Persönlichkeitsmodelle, Offenbach 2002)
- 6 „Das Ziel der Individuation ist die größtmögliche Verwirklichung des Selbst.“ Jung, C.G.: Psychologische Typen, Olten 1994(17), S. 9
- 7 Zitat vom Sufi-Meister Indres Shah (sprachlich vom Autor der Grammatik angepasst) aus: Shah, I.: Learning How to Learn, San Francisco 1987, S. 219
- 8 „Die Identitäten von Führungskräften und Geführten entstehen im Zuge der Interaktion, aber sie wirken zugleich auf die Interaktion zurück.“ Aus: Lührmann, T.: Führung, Interaktion und Identität, Wiesbaden 2006, S. 344
- 9 Siehe Blank, R., Bents, R.: Sich und andere verstehen, München 2006, S. 36
- 10 Als Erste haben Katharine Myers und Isabel Briggs Myers in den 40er Jahren in den USA die Jungsche Typologie in die praktische Anwendung gebracht. Siehe Briggs Myers, I., Myers, P.B.: Gifts Differing, Understanding Personality Type, New York 1995

- 11 Siehe die jeweiligen Websites www.opp.co.uk, www.testzentrale.de, www.powerpotentialprofile.de
- 12 bipolar = „mit zwei Polen versehen“, ein bipolares Modell beschreibt die gegensätzlichen Enden (Pole) von ein und derselben Kategorie. Diese Gegensätze können bei einem Menschen nicht gleichzeitig gemeinsam auftreten (additiv), sondern immer nur zeitlich nacheinander. (Ich kann nicht gleichzeitig am Südpol und am Nordpol sein).
- 13 Siehe die jeweiligen Websites www.opp.co.uk für den MBTI, www.testzentrale.de für den GPOP, www.powerpotentialprofile.de für den JPP
- 14 Nach Pierre Cauvin und Geneviève Caillux: Les types de personnalité. Paris, 1995, 65ff.
- 15 „Der Rapport-Begriff kommt aus dem französischen „rapport“ = (Wechsel-)Beziehung, Verbindung, Übereinstimmung und beschreibt also eine intensive Beziehung in der Kommunikation, das Erleben einer Verbindung, eines Gleichklangs. „Auf der gleichen Welle schwingen“, sich „im Gleichschritt befinden“ oder auch „in Resonanz sein“ sind andere Umschreibungen für den Rapport-Zustand.“ Aus: Wirkungsvolle Kommunikation. Ein Trainingsbuch der Akademie Management und Politik, Bonn 2006 (3. Auflage), S. 52
- 16 Rosner, S.: Wirkungsvolle Kommunikation. Ein Leitfaden für Gespräche, Verhandlungen und Konflikte. Ein Trainingsbuch der Akademie Management und Politik, Bonn 2006 (3. Auflage)
- 17 Anregungen finden Sie dazu im Projektmanagement (Wie organisieren und steuern wir ein Projekt im Team?), bei den Moderationstechniken (Wie moderieren wir unsere Besprechungen, so dass wir möglichst viele aktiv beteiligen?), bei den Kreativitätstechniken (Wie nutzen wir die gesamte Kreativität der Gruppe?) und im Wissensmanagement (Wie organisieren und steuern wir den Austausch von Wissensprozessen in unserer Organisation?). Sie finden diese Themen in den entsprechenden Trainingsbüchern und Seminaren der Akademie Management und Politik: Vom Chaos zum Ergebnis (Kreativitätstraining), Projektmanagement, Folie, Pinnwand, Chart & Punkt (Moderieren und leiten) und Wissensmanagement
- 18 Siehe Kühl, S. u.a.: Führen ohne Führung, aus HarvardBusinessManager, Heft Januar 2004
- 19 Siehe Bittelmeyer, A.: Managen ohne Weisungsbefugnis, aus ManagerSeminare, Heft März 2007
- 20 Aus Wippermann, F.: flow malex cube, Ein Führungsmodell, Celle 2007, Fachartikel veröffentlicht im Internet auf: <http://www.flow.de/de/downloads.htm>
- 21 Aus Schreyögg, G., Lührmann, T.: Wer bin ich?, im Harvard-BusinessManager, Heft Juni 2004, S. 71
- 22 Aus Wippermann, F.: flow malex cube, (ebda.)
- 23 Aus: Stein, M.: C.G. Jung's Landkarte der Seele, Düsseldorf 2006(2), S. 203
- 24 Aus <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmenskultur>, Zugriff am 05.06.2008
- 25 Texte aus unterschiedlichen Textstellen entnommen aus Bridges, W.: Seiten 24, 29, 30, 34, 38, geringfügig angepasst und neu in dieser grafischen Form zusammengestellt
- 26 Diese finden Sie ebenfalls bei William Bridges (ebda.)
- 27 Ich möchte an dieser Stelle das Thema Veränderungsmanagement lediglich vor dem Hintergrund des Organisationscharakters andeuten. Ausführliche Anregungen finden Sie darüber hinaus in den Seminaren des Schwerpunktes Veränderungsmanagement der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- 28 Dieses Phasenmodell beschreibt keine eindeutige Reihenfolge einer Veränderung. Veränderungsprozesse können z.B. in der Phase Strategie beginnen, dann in die Phase Organisation überwechseln, sodann folgt die Phase der Unterstützung und die Phase Kommunikation. Andere Reihenfolgen sind denkbar. Die Sinnhaftigkeit einer bestimmten Reihenfolge ergibt sich durch die Ausgangslage und die Anforderungen des Veränderungsprozesses. In der Literatur finden sich unterschiedliche Phasenmodelle für Veränderungsprozesse, manche davon zeigen eine eindeutige Reihenfolge auf. Sie reduzieren nach meiner Auffassung die Komplexität einer Veränderung so sehr, dass sie ihre Wirkung nicht mehr entfalten können. Ein dynamisches Modell bietet Ihnen die „flow turn map“, entwickelt von der flow consulting gmbh. Dieses Veränderungsmodell lernen Sie im Seminar „Veränderungsmanagement als Prozess“ der Friedrich Ebert Stiftung, Akademie Management und Politik kennen.

**Die Trainingsbücher
der Akademie Management
und Politik**

**Wissensmanagement
als Prozess**

Verfahren und
Instrumente für Vereine,
Verbände
und Netzwerke
1. Auflage, 2007

**Wirkungsvolle
Kommunikation**

Ein Leitfaden für
Gespräche, Verhand-
lungen und Konflikte
4. Auflage 2008

**Erfolgsfaktor
Öffentlichkeitsarbeit**

Ein Leitfaden für die
PR-Arbeit von Vereinen
und Verbänden
4. Auflage, 2006

**Mit Argumenten
überzeugen**

Wege zu größerem
Erfolg in Diskussionen
und Verhandlungen
4. Auflage, 2006

**Folie, Pinnwand,
Chart und Punkt**

Wege zu gelungener
Präsentation und
Moderation
1. Auflage, 2005

**Gut geplant
ist halb gewonnen**

Aktionen und
Kampagnen erfolgreich
durchführen
1. Auflage, 2005

Projektmanagement

Verfahren und Instrumente für
erfolgreiche Projektarbeit in
Vereinen und Verbänden
5. Auflage 2008

**Vom Zeitbesitzer
zum Zeitnutzer**

Wege zum befriedigenden
Umgang mit dem
Faktor Zeit
3. Auflage, 2002

**Vom Chaos zum
Ergebnis**

Wege zu gelungenen
Besprechungen
und Sitzungen
3. Auflage, 2002

Neues wagen

Wege zu mehr Kreativität
und Innovation
4. Auflage 2008

Die Akademie Management und Politik

bietet Verantwortlichen in gesellschaftlichen und politischen Organisationen und deren MitarbeiterInnen verschiedene funktionsbegleitende Qualifizierungsmöglichkeiten, mit denen Sie Ihre Managementkompetenzen und Ihre Führungsfähigkeiten optimieren können:

MuP den Ausbildungsgang Organisationsmanagement

MuP den Ausbildungsgang Kommunikationsmanagement

MuP die ergänzenden Angebote

MuP sowie die Teilnahme an einem einzelnen oder mehreren Seminaren Ihrer Wahl.

Die Ausbildungsgänge umfassen jeweils 10 Seminare und sind modular aufgebaut.

Sie lassen sich zu Ihrem ganz persönlichen Trainingsprogramm zusammenstellen. Wir beraten Sie dabei gerne.

Ihre erfolgreiche Teilnahme bestätigen wir mit einem Zertifikat.

Ausführlichere Informationen zu den Ausbildungsgängen finden Sie in unserem aktuellen Jahresprogramm und im Internet unter www.fes-mup.de.

Das Jahresprogramm senden wir Ihnen gerne zu:
Tel.: 0228/ 883-7123; Fax: 0228/ 883-9223;
e-mail: mupinfo@fes.de.