

**Wolfgang Hinz**

# **Meine Mitmenschen und ich**



**Wie wir sind  
und wie wir sein können**

© 2023 Dr. Wolfgang Hinz  
PbI Institut  
Wolfgang.Hinz@pbi-institut.org

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Autors in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

**Das Buch bedient die Sehnsucht der Menschen,  
sich selbst und die Mitmenschen besser zu verstehen.**

## Was ist drin?

1. Einleitung – Die PBI-Welt
2. Neun Persönlichkeitstypen
  - 2.1. Prinzipientreue Perfektionisten
  - 2.2. Liebesorientierte Helfer
  - 2.3. Imageorientierte Selbstdarsteller
  - 2.4. Identitätssuchende Individualisten
  - 2.5. Erkenntnisorientierte Denker
  - 2.6. Sicherheitsorientierte Individualisten
  - 2.7. Lebenslustige Lebenskünstler
  - 2.8. Durchsetzungsstarke Machtmenschen
  - 2.9. Harmonieorientierte Friedensstifter
  - 2.10. Die Suche nach dem Persönlichkeitstyp
    - 2.10.1. Die Standardsuche
    - 2.10.2. Eine **intelligente Schnellsuche**
    - 2.10.3. Wer bin Ich?
3. Der **DFH-Test** mit Gleichgewichtsbilanz
4. Den Kreis der Gewohnheiten verlassen
5. Der Umgang mit Egozentrikern
  - 5.1. **Der Prozess ‚Egozentriker gekonnt abholen‘**
  - 5.2. Das Interessenblatt
  - 5.3. Fallbeispiele aus dem beruflichen Umfeld
6. Stressauslöser vermeiden
7. **Selbstantrieb** ist wirksamer als Motivation
8. Entwicklungsstufen der Persönlichkeitstypen

9. Entwickelte Persönlichkeiten
  - 9.1. Hindernisse, Barrieren und Begrenzungen
  - 9.2. Das Vorgehen
  - 9.3. Entwickelte Perfektionisten
  - 9.4. Entwickelte Helfer
  - 9.5. Entwickelte Selbstdarsteller
  - 9.6. Entwickelte Individualisten
  - 9.7. Entwickelte Denker
  - 9.8. Entwickelte Traditionalisten
  - 9.9. Entwickelte Lebenskünstler
  - 9.10. Entwickelte Machtmenschen
  - 9.11. Entwickelte Friedenstifter
  - 9.12. Lohn und Bonus
  
10. Der **Beziehungsnavigator**
  
11. Der Teamnavigator
  
12. Konflikte bewältigen
  - 12.1. Das Prinzip **Miteinander**
  - 12.2. Offene Kommunikation
  - 12.3. Weitere Strategien
  - 12.4. Bewältigung von Interessenkonflikten
  
13. **Persönliche Autorität** entwickeln
  
14. Das berufliche Verhalten der Persönlichkeitstypen
  - 14.1. Verhalten als Mitarbeiter
  - 14.2. Verhalten als Führungskraft
  - 14.3. Verhalten im Topmanagement
  - 14.4. Eine große **Überraschung**
  
15. Führungskompetenz
  - 15.1. **Charisma** und Führungskompetenz
  - 15.2. Was ist Führungskompetenz?
  
16. Beispiele aus der **Testpraxis**
  
17. Ich nutze meine Entwicklungschancen

Alleinstellungsmerkmale  
Der Autor  
Literatur und Fussnoten

# 1. Einleitung – Die Pbl-Welt

## Wer Sinn sucht, wird hier fündig

Wenn wir nicht gerade Einsiedler sind, dann haben wir jeden Tag mehr oder weniger häufig Kontakt mit unseren Mitmenschen. Da stellt sich doch sofort die Frage: „Wie gut kennen wir uns mit Menschen und deren Interessen aus?“

Die Welt der Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster ist den meisten Menschen fremd, obwohl sie täglich mit ihnen in Berührung sind. Diese Welt erscheint ihnen zu kompliziert, die Sprache der Experten zu undurchsichtig, um sich selbst näher damit zu beschäftigen. Dies trotz der Tatsache, dass diese Welt doch eigentlich den dominierenden Teil des Lebens darstellt. Für jene fremdelnden Menschen ist dieses Buch geschrieben worden. Den anderen, welche sich in der Welt des menschlichen Verhaltens bereits auskennen, kann es eine gute Systematik anbieten.

Betrachten wir die Situation einmal aus einem erweiterten Blickwinkel. Offensichtlich ist es der Psychologie mit ihrer Vielzahl an psychologischen Systemen bisher nicht gelungen, der breiten Öffentlichkeit wirksame Hilfsmittel zur Menschenkenntnis für den Alltag zur Verfügung zu stellen. Auch im beruflichen Alltag ist dieser Versuch bisher gescheitert. Er ist bei den Experten im Personalbereich oder in der Beratung hängen geblieben. In die operativen Bereiche der Unternehmen konnten psychologische Systeme bisher keinen nachhaltigen Einzug halten.

Welche Anforderungen werden denn von uns Normalmenschen an derartige Hilfsmittel gestellt?

1. Wir wollen nicht die Spezialsprache der Psychologen und Therapeuten in einem mehrjährigen Studium lernen müssen. Wir wollen uns in unserer Alltagssprache verständigen.
2. Die Hilfsmittel müssen so einfach gestaltet sein, dass wir sie innerhalb weniger Tage lernen können. Sie müssen so praxisgerecht sein, dass wir selbst ihre Aussage in unserem Alltag überprüfen können.
3. Sie müssen uns einen erlebbaren Nutzen bieten.
4. Sie müssen uns Impulse für unsere eigene Weiterentwicklung geben können.

Wir meinen damit Menschenkenntnis für das tägliche Leben. Dabei kommt es nicht auf die Wissenschaftlichkeit an, sondern auf die Nützlichkeit für uns selbst.

## Die Pbl-Methode

Die Pbl-Methode ist aus der Praxis für die Praxis entstanden und bereits seit über 25 Jahren im Einsatz. Mit der Gründung des Pbl Institutes steht sie seit 2012 auch der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung. Sie ist Antwort auf die Frage: „Welche Ursachen haben die Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster? Welche Wurzeln haben sie?“ Die Fragen führen uns zu neun Pbl - Persönlichkeitsbestimmende Interessenstrukturen. Diese haben den Vorteil, dass sie wesentlich einfacher zu erlernen und zu handhaben sind, als das Kontinuum der Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster, welches in den diversen psychologischen Systemen abgebildet ist.

Die Erfahrung aus unseren Seminaren zeigt, dass sich jede Persönlichkeit zunächst einmal für sich selbst interessiert. Die Frage „Wer bin ich?“ ist dabei nur der Startpunkt. „Wie bin ich? und „Wie könnte ich sein?“ sind die natürlichen Folgefragen. Sie werden durch die Pbl-Methode beantwortet. Gleichzeitig bekommt die fragende Persönlichkeit Informationen über sich selbst, die ihr bisher nicht zugänglich waren. Dies geschieht in einem entwicklungsorientierten Kontext mit dem Ziel der Balance im Denken, Fühlen und Handeln.

Erst nach Beantwortung der obigen persönlichen Fragen wendet sich die Aufmerksamkeit den Mitmenschen zu. Deren Pbl zu erkennen und zu verstehen hilft dabei, die Begegnungen mit ihnen in den alltäglichen Situationen bewusster und angenehmer zu gestalten. Diese Zuwendung zum Mitmenschen ermöglicht es,

- unsere Mitmenschen besser zu verstehen
- ihre Interessen zu erkennen
- sie zu respektieren
- Meinungsverschiedenheiten zu bewältigen
- Interessenverhandlungen zu gewinnen (win – win)
- unseren Partner besser zu verstehen
- Beziehungen dauerhafter zu gestalten
- sich gegen Ausnutzung zu wehren.

All dies und mehr leistet die Anwendung der Pbl-Methode durch uns selbst. Wir müssen dazu weder die Hilfe noch Vermittlung eines Experten in Anspruch nehmen. Die Pbl-Welt hat keinen Platz für Diskriminierung, Rassismus, Geschlechtsunterschiede oder Nationalitäten. Das sind Konstrukte von Menschen, die sich oder ihr Weltbild für überlegen halten. In der Pbl-Welt sind äußere Persönlichkeitsmerkmale bedeutungslos. Die Pbl-Welt konzentriert sich auf individuelle Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster.

### ***Vater und Sohn***

*Ein Vater fragt mich im Seminar: „Wie erreiche ich es, dass mein Sohn so wird wie ich?“. Meine Gegenfrage: „Warum willst Du, dass Dein Sohn so wird wie Du?“.*

**Kein Persönlichkeitstyp ist besser oder schlechter als die anderen acht.  
Alle neun Typen sind gleichwertig.**

## 2. Neun Persönlichkeitstypen

**Wer die Selbstoffenbarung eines Menschen kennt,  
kennt auch seinen Persönlichkeitstyp**

### **Die Selbstoffenbarung**

In diesem Kapitel hat die Selbstoffenbarung eine Hauptrolle.

Der erste Schritt zur Bestimmung der PBI besteht in der Ermittlung des Persönlichkeitstyps. Hierzu benutzen wir den **Selbstoffenbarungskanal** aus der **Vier-Kanal-Kommunikation**. Jeder Persönlichkeitstyp hat eine ganz spezielle Art der verbalen und nonverbalen Kommunikation. Er kann an bestimmten häufig verwendeten Begriffen, Formulierungen, Aussagen, Redewendungen, am Kommunikationsstil oder an Verhaltensmustern erkannt werden. Besonders starke Hinweise hierzu werden im Folgenden herausgehoben dargestellt. Zu unterscheiden ist dabei, ob aus dem **Selbstbild** (unfreiwillige Selbstenthüllung) oder aus dem **Wunschbild** (gewollte Selbstdarstellung) heraus kommuniziert wird. Einige der Elemente entspringen auch dem **Fremdbild**, bei dem die Mitmenschen etwas erkennen können, was der Persönlichkeit so von sich selbst nicht sagen würde.

**Interessen** in dem hier verwendeten Sinn sind Beweggründe, die uns dazu veranlassen, etwas zu unternehmen oder etwas zu unterlassen. Sie schließen Motive des Handelns und auch Bedürfnisse sowie auch Dispositionen ein. Dispositionen sind Verhaltens- oder Handlungstendenzen.

Die in der Persönlichkeitsstruktur verankerten Interessen nennen wir auch persönlichkeitsbestimmende Interessenstrukturen oder abgekürzt **PbI**. Sie sind Wurzeln für unser Denken, Fühlen und Handeln, also auch für unsere Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster.

### **PbI steuern unsere Entscheidungen, Unternehmungen und Unterlassungen**

Die Darstellung der persönlichkeitsbestimmenden Interessenstrukturen (PbI) in der hier beschriebenen Form wurde erstmals 2007<sup>i</sup> dargestellt. Jeder Mensch verhält sich überwiegend wie einer unserer neun Persönlichkeitstypen. Das gilt ganz besonders auch in Stress- und Dramasituationen. Wer seinen eigenen Persönlichkeitstyp und die der Mitmenschen kennt, kommt besser mit den beruflichen und privaten Situationen des Lebens zurecht als ohne diese Kenntnis.



## 2.1. Prinzipientreue Perfektionisten

### Selbstoffenbarung

#### Belehrender und moralisierender Redestil

Ich bin ein vernünftiger, objektiv denkender Mensch!

Ich war ein **Musterkind**.

Mein Verhalten ist immer tadellos.

Ich habe es früh gelernt, **Fehler zu vermeiden**.

**Ordnung, Moral und Vollkommenheit** sind meine Grundansprüche.

Ich habe immer recht.

Ich kann **richtig und falsch** unterscheiden.

Meine Mitmenschen will ich bessern.

**Du machst das falsch**.

Hör auf mich – ich weiß, wie man es richtig macht.

Kritik an meiner Person kann ich nicht ausstehen.

Bei meinem Streben nach **Perfektion** kann ich **missionarischen Eifer** entwickeln.

Ich orientiere mich an **Regeln und Prinzipien**.

Ich bin **Richter, Staatsanwalt, Lehrer, Pfarrer, Beamter, Buchhalter**, Naturfreund.

Ich verspüre den inneren Zwang, Unordnung in Ordnung zu überführen.

Mein **innerer Kritiker** ist gut ausgebildet und immer aktiv.

Alles, was **fehlerhaft oder mangelhaft** ist, springt mir sofort ins Auge.

Ich wirke manchmal **nörglerisch**.

Ich habe möglicherweise auch meine Fehler, aber **nie unrecht**.

Ich habe **hohe Ideale**.

In der Natur fühle ich mich wohl.

Ich musste sehr früh Verantwortung in der Familie übernehmen.

Ich bin ein **Idealist**.

Bei anderen entdecke ich immer das **Fehlerhafte, Erbärmliche und Schändliche** und brandmarke es entsprechend **herabsetzend und entwürdigend**.

Du bist schuld, erbärmlich, dumm, krankhaft.

Ich nörgle nicht gern, aber ich kann einfach nicht darüber hinwegsehen, wenn etwas im Argen liegt.

Ich habe etwas von einem Lehrer und Kämpfer in mir.

Ich überzeuge die Menschen durch meine vernünftigen Argumente.

Andere würden mich direkt, **formell und idealistisch** nennen.

Ich neige eher dazu, jemanden zu **kritisieren**.

Ich bin sehr zeitbewusst und brauche Vorgaben, um etwas fertig zu bekommen.

Ich bin ernst und diszipliniert.

Ich ärgere mich innerlich schwarz, wenn andere meine Vorgaben nicht genau befolgen.

Ich finde es besser, anderen die Augen zu öffnen, wenn sie einen Fehler machen.

Ich weiß, dass ich manchmal vorschnell **urteile** und zu ungeduldig bin.

**Moral ist ein objektiver Begriff**.

Ich bin ein **Perfektionist**.



# INTERESSENSTRUKTUR PERSÖNLICHKEITSTYP EINS REPRÄSENTANT PETER PERFEKT

## Grundmotivation:

Die EINS möchte gerecht sein. Sie strebt nach Vollkommenheit und will auch ihre Mitmenschen bessern. Sie möchte die eigene Person rechtfertigen und unangetastet über aller Kritik stehen.

## Sekundärmotivation:

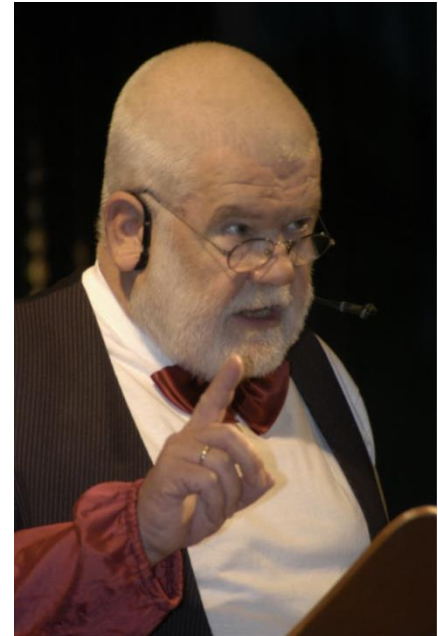
Sie will ihre Mitmenschen fair und gerecht behandeln. Sie will die Welt verbessern, alles kontrollieren, damit keine Fehler auftreten. Sie will ihre eigene Position rechtfertigen, selbst schuldlos sein und diejenigen verdammen, die nicht nach ihren Idealen leben.

## Vorlieben:

- Vollkommenheit
- Ordnung schaffen
- Recht haben
- gute Arbeit leisten
- an sich arbeiten
- andere kritisieren

## Abneigungen:

- mogeln oder lügen
- Kritik an ihrer Person
- Schmutz
- Unordnung
- Fehler
- Ärger



## Versuchung:

Die Suche nach Vollkommenheit beherrscht das Leben der EINS und ist ihre eigentliche Versuchung. Sie sucht ihre Vorstellung von Vollkommenheit im ‚mehr desselben‘, nicht in der Ganzheit aller Erscheinungsformen des Lebens. Daher kämpft sie wie Don Quichotte gegen die Windmühlenflügel ihren Kampf gegen die scheinbare Unvollkommenheit der Welt.

## Vermeidung:

Die EINS vermeidet Fehler und Ärger. Dazu bemerkt ROHR: „*Wir EINSer schämen uns nämlich für unseren Zorn! Unsere Sünde und unsere Vermeidung fallen in eins. Wir vermeiden es, den Ärger, der uns motiviert und antreibt, zuzulassen und können weder vor uns selbst noch vor anderen zugeben, dass wir aggressiv sind. Denn auch Ärger ist für uns etwas Unvollkommenes. Musterkinder sind nicht wütend. Innerlich kochen wir vor Wut, weil die Welt so verdammt unvollkommen ist. Aber wir artikulieren unsere Aggressionen nicht als solche.*“

## Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der EINS besteht darin, recht zu haben. Sie hat das Gefühl, besser zu sein als ihre Mitmenschen. Sie kennt den richtigen Weg und weiß, wie alles sein muss.

### Grundnot:

Ihre Autonomie ist auf dieser Welt nicht selbstverständlich gewährleistet.

### Grundangst:

Die EINS hat auch eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Autonomie. Sie fürchtet, verurteilt zu werden, wenn sie sich nicht ständig an Idealvorstellungen hält. Das Leben ist für sie wie ein Balanceakt auf dem Hochseil über dem Abgrund: Ein einziger Ausrutscher und sie ist verloren. Vor diesem Ausrutscher fürchtet sie sich.

### Stressauslöser PBI EINS:

Jede Unvollkommenheit löst bei der EINS Stress aus. Dieser intensiviert sich, wenn die Unvollkommenheit nicht in Ordnung gebracht werden kann. Das löst Ärger und Zorn aus, die aber beide unterdrückt werden müssen, weil es nicht in Ordnung ist, ärgerlich zu sein oder im Zorn die Selbstkontrolle zu verlieren. Weiter gerät die EINS in Stress, wenn Mitmenschen ihr Fehler nachweisen. Dann reagiert sie mit besonders harten Bandagen.

### Beispiele PBI EINS



**Obere Reihe: Al Gore, Margret Thatcher, Mahatma Gandhi, Jane Fonda, Elizabeth II.**

**Untere Reihe: George B. Shaw, Hillary Clinton, Ignatius von Loyola, Martin Luther, Michael Schumacher, Platon.**

## 2.2. Liebesorientierte Helfer

### Selbstoffenbarung

#### Schmeichelnder und beratender Redestil

**Ich bin ein mitfühlender, liebevoller Mensch!**

Ich bin als Arzt, **Krankenschwester, Sekretärin, Butler**, Psychologe, **Sozialarbeiter**, Psychotherapeut, Pädagoge tätig.

Ich bin ein guter **Gastgeber**.

**Liebe und Anerkennung** meiner Person sind mir wichtig.

Ich bringe meine **Gefühle** zum Ausdruck.

Ich pflege meine Beziehungen.

Ich möchte **gebraucht** und **geschätzt** werden.

Keine Sorge, ich bin ganz für Dich da.

Das werden wir schon hinkriegen.

Du Armer, Du bist wirklich zu **bedauern** und brauchst **Hilfe**.

Ich brauche niemanden.

Irgendwie ist das so meine Rolle – **sorgen, kümmern, zuständig sein**.

Ich trage mein **Herz auf der Zunge**.

Ich bin freundlich, **überschwänglich** und voller guter Absichten.

Es fällt mir leicht, Freundschaften zu schließen.

Ich bin **hilfsbereit und fürsorglich**.

Ich bereite gern anderen **Gefälligkeiten** und Freude.

Ich interessiere mich für die **Nöte und Bedürfnisse** meiner Mitmenschen.

Es gefällt mir, wenn Menschen von mir **abhängig** sind.

Ich bin **teilnahmsvoll** und höre zu, was andere von sich erzählen.

Gern mische ich mich in anderer Leute Angelegenheiten ein.

Ich brauche Menschen um mich, die mir ihre Zuneigung zeigen.

Ich opfere gern Zeit für soziale oder emotionale Belange.

Ich bin ziemlich **sentimental**.

Ich kann niemanden **leiden** sehen. Deshalb schalte ich mich ein und **helfe**.

Meinen Lieben gegenüber bin ich ganz schön **besitzergreifend**.

Im Grunde bin ich ein **warmherziger**, fröhlicher Mensch.

Gern bin ich in Gesellschaft anderer Menschen.

Meinen Mitmenschen gebe ich oft Rat und persönliche Empfehlungen.

Ich bin eher **spontan** und gut im Improvisieren.

Ich bin ein **Trost** für Menschen, die vom Pech verfolgt sind.

**Meine Gefühle zeige ich offen**.

Ich gehe auf andere Menschen zu

Gern **schmeichele** ich auch meinen Mitmenschen.

Ich **lobe** gern und oft.

# INTERESSENSTRUKTUR PERSÖNLICHKEITSTYP ZWEI REPRÄSENTANT HELGA HELFER

## Grundmotivation:

Die ZWEI möchte geliebt und anerkannt werden. Sie will ihre Gefühle zum Ausdruck bringen, will gebraucht und geschätzt werden. Sie möchte die eigenen Ansprüche rechtfertigen.

## Sekundärmotivation:

Sie möchte ihre Gefühle für andere Menschen zum Ausdruck bringen und ihnen helfen. Sie will anerkannt werden für das, was sie für andere tut. Sie will über ihre Hilfsbereitschaft Kontrolle über andere Menschen ausüben.

## Vorlieben:

- anderen Menschen Rat geben
- anderen Mut machen
- Menschen einen Gefallen tun
- Geschenke machen
- erraten, was andere brauchen
- Mittelpunkt einer Gruppe sein

## Abneigungen:

- nein sagen
- allein sein
- niemand haben, der sie braucht
- warten müssen
- allein in der Ecke sitzen bleiben



## Versuchung:

Die Versuchung der ZWEI besteht darin, ständig anderen Menschen zu helfen. Ihre Identität liegt in den Bedürfnissen und Wünschen anderer Menschen und damit außerhalb ihrer selbst.

## Vermeidung:

Die ZWEI unterdrückt ihre eigenen Bedürfnisse und projiziert sie auf andere Menschen. Sie hat keinen Zugang zu ihren Bedürfnissen, weil sie ständig nur für die Bedürfnisse anderer Menschen lebt.

## Grundbedürfnis:

Die ZWEI hat das Grundbedürfnis, geliebt und anerkannt zu werden.

## Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich hier auf dieser Welt nicht gut emotional versorgt und geliebt.

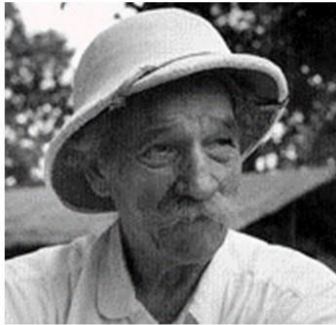
### **Grundangst:**

Wie auch die beiden anderen Muster der Gefühlstriade hat die ZWEI eine Schieflage beim Bedürfnis nach Liebe und Anerkennung. Sie hat Angst vor dem, was passieren könnte, wenn sich ihr immenses Verlangen nach Wärme, Liebe und Nähe selbstständig macht und außer Kontrolle gerät. Weiter fürchtet sie sich davor, ungeliebt und unerwünscht zu sein.

### **Stressauslöser PBI ZWEI:**

Stress entsteht für die ZWEI, wenn andere Menschen ihre Hilfe ablehnen oder ihr den Dank für ihre Hilfsbereitschaft verweigern. Denn obwohl die Menschen mit Muster ZWEI den Eindruck erwecken, dass ihnen das nicht so wichtig sei, achten sie sehr aufmerksam auf die Anerkennung für ihre Hilfe. Kleine Gesten wie ein anerkennendes Wort oder ein Blick zur Bestätigung sind dabei bereits ausreichend.

### **Beispiele PBI ZWEI**



**Obere Reihe: Albert Schweitzer, Eleanor Roosevelt, Florence Nightingale.**

**Untere Reihe: Luciano Pavarotti, Mutter Theresa, Samy Davis jun.**



## 2.3. Imageorientierte Selbstdarsteller

### Selbstoffenbarung

#### Werbender und begeisternder Redestil

**Ich bin ein bewunderungswürdiger und beneidenswerter Mensch!**

Sei wie ich – ich weiß, wie man **erfolgreich** ist.

Ich bin Geschäftsführer, Vorstand, Vertreter, **Verkäufer**, Marketingleiter, Werbechef, Schauspieler, Sänger, Model.

Ich war ein **Wunschkind** und meine **Mutter hat mich vergöttert**.

**Anerkennung meiner Leistung** und **Bewunderung** sind mir besonders wichtig.

Ich brauche das einfach. **Bewunderung ist für mich wie eine Droge**.

Ich bemühe mich, bei anderen anzukommen und sie zu **beeindrucken**.

**Verpackung** ist wichtiger als der Inhalt.

Manchmal habe ich das Gefühl, **eine Rolle zu spielen**, mit der ich mich identifiziere.

Ich präsentiere immer meine **Schokoladenseite**.

Immer verhalte ich mich **wettbewerbsorientiert**.

**Image, Prestige und Status** sind mir besonders wichtig.

Ich bin **Selbstdarsteller, Schauspieler, Karrierist**.

Ich bin ein **Strahlemann** und voller Optimismus.

Ich bin ein **Erfolgsmensch** und **Siegertyp**.

Meine wichtigsten Worte: Arbeit, Vitalität, **Leistung**, Konkurrenz, Wettbewerb, Effizienz,

**Image, Erfolg**, Outfit, Kompetenz, Optimismus, Design, Verpackung, Begeisterung, Projekt.

Ich **inszeniere** clever und wirksam meine eigene Marketingstrategie.

Kleinere oder größere **Lügen** sind dabei durchaus hilfreich.

Niederlagen kenne ich nicht.

Meine Gefühle habe ich wegen der imagegefährdenden Wirkung wegrationalisiert.

Ich besitze ein gutes Gespür dafür, welche Rolle in der jeweiligen Situation gut ankommt.

Ich bin **pragmatisch, tüchtig und zielorientiert**.

Ich kann auch **narzisstisch, eitel, arrogant** und **exhibitionistisch** sein.

Sieh her, **was mir alles gehört**.

Sieh her, **wen ich alles kenne**.

Sieh her, wo ich überall mitmische.

Sieh her, was ich für **Heldentaten** begangen habe.

Ich stehe ständig unter **Zeit- und Leistungsdruck**.

Ich bin **professionell**.

Ich bin ein **Charmeur**.

Ich bin anpassungsfähig und komme in fast jeder Situation gut zurecht.

Meine **Erfolge** verdanke ich meinem Talent, einen **guten Eindruck** zu machen.

Ich weiß, dass ich manchmal ziemlich **kalt und unnahbar** wirke.

Wenn ich zwischen Karriere und Freunden wählen müsste, würde ich die **Karriere** wählen.

Ich neige dazu, auf **Konfrontationskurs** zu gehen.

Ich bin mehr auf **Ziele** als auf Menschen ausgerichtet.

**Ich rede gern über mich selbst** und stehe gern im **Brennpunkt der Aufmerksamkeit**.

# INTERESSENSTRUKTUR PERSÖNLICHKEITSTYP DREI REPRÄSENTANT WILLI WICHTIG

## **Grundmotivation:**

Die DREI möchte Bestätigung, Aufmerksamkeit und Bewunderung durch ihre Mitmenschen. Sie will ihre Mitmenschen beeindrucken und durch sie Anerkennung ihrer Erfolge erfahren.

## **Sekundärmotivation:**

Sie will die Beste sein, andere Menschen überragen und sich abheben. Sie will Eindruck schinden und alles tun, um ihr Image und ihren Erfolg zu erhalten.

## **Vorlieben:**

- etwas tatkräftig anpacken
- etwas mit Erfolg erledigen
- effizient, beschäftigt und aktiv sein
- ihren Status und ihr Image steigern
- Wettbewerb mit anderen Menschen

## **Abneigungen:**

- über Gefühle sprechen
- nichts zu tun zu haben
- Besprechungen, die endlos dauern
- eine günstige Gelegenheit verpassen
- sich in Geduld üben



## **Versuchung:**

Die Versuchung der DREI ist ihre Tüchtigkeit und ihre Sucht, dafür bewundert zu werden. Da sie so sehr an ihre Überlegenheit glaubt, tritt sie gerade mit den Menschen in Wettbewerb, von denen sie bewundert werden will.

## **Vermeidung:**

Die DREI vermeidet unter allen Umständen Versagen. Es gibt nichts Tragischeres als eine erfolglose DREI, weil es für sie traumatisch ist, mit Versagen, Scheitern oder Verlieren umgehen zu müssen.

## **Grundbedürfnis:**

Die DREI will erfolgreich sein und für ihre Leistung bewundert werden. Dahinter verbirgt sich allerdings eine tiefe Sehnsucht nach Liebe und Anerkennung.

## **Grundnot:**

Irgendwie fühlt sie sich hier auf dieser Welt nicht gut emotional versorgt und geliebt.

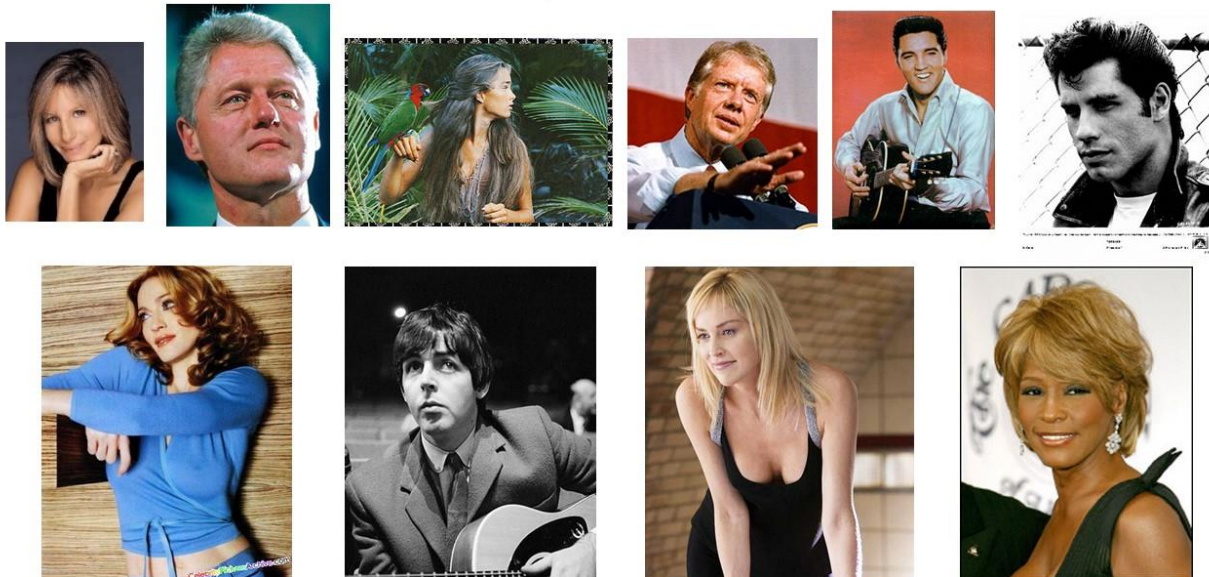


### Grundangst:

Als Repräsentant der Gefühlstriade hat die DREI eine Schiefelage beim Bedürfnis nach Liebe und Anerkennung. Sie fürchtet, von ihren Mitmenschen abgelehnt und zurückgewiesen zu werden. Aber gerade ihre fortwährende Sucht nach Applaus und Bewunderung stößt die Mitmenschen ab. So vieles, was die anderen Menschen bewundern, erweist sich als bloße Verpackung und bricht irgendwann in sich zusammen.

**Stressauslöser Pbi DREI:** Unter Stress gerät die DREI, wenn ihr die Menschen ihrer Umgebung nicht die Bewunderung und den Applaus geben, die sie so dringend braucht und für die sie ihre Aktivitäten inszeniert.

### Beispiele Pbi DREI



**Obere Reihe: Barbra Streisand, Bill Clinton, Brooke Shields, Jimmy Carter, Elvis Presley, John Travolta.**

**Untere Reihe: Madonna, Paul McCartney, Sharon Stone, Whitney Houston.**

## 2.4. Identitätssuchende Individualisten

### Selbstoffenbarung

#### **Ausschmückender und ausschweifender Redestil**

Ich bin **schöpferisch, inspiriert, fantasievoll**.

Wiener Schnitzel – wie **gewöhnlich**.

**Meine Kleidung ist farblich gut abgestimmt.**

Meine Kleidung ist **auffallend – bunt, schrill und verrückt**.

**Ich falle auf. Man kann mich nicht übersehen.**

Ich will etwas **Besonderes** erleben/sein.

Ich will **interessante** Menschen kennenlernen.

Ich bin **depressiv**.

**Himmelhochjauchzend, zu Tode betrübt.**

In den trüben Herbsttagen kommt bei mir eine **melancholisch-depressive Stimmung** auf.

Ich bin ein **Romantiker**.

Ich rede gern und viel über **Stimmungen**.

**Kreativität, Ästhetik und Selbstverwirklichung** sind meine beherrschenden Themen.

Ich wollte nicht so werden wie meine Eltern.

Das Normale hat für mich keine Anziehungskraft.

Harmonie und Schönheit prägen mein Leben.

Ich hasse alles, was abgestanden, althergebracht, hausbacken, hässlich, durchschnittlich, stillos oder normal ist.

**Ich brilliere mit Klasse und Stil.**

In der Welt der **Symbole, Phantasien und Träume** bin ich zu Hause.

**Ich will nicht wie alle anderen sein.**

Meine Lieblingsworte: **Attraktiv, interessant, originell, etwas Besonderes, Klasse, Stil, ausgefallen, Geschmack, ästhetisch.**

Ich bin ein sensibler, intuitiver und einzigartiger Mensch!

Ich habe **Launen** und bin starken **Stimmungsschwankungen** unterlegen.

Kaviarersatz – das ist einfach unmöglich.

Ich lege mich nie mit irgendjemandem an.

Ich mag keine Aggressivität.

Ich bin Künstler, Maler, Sänger, Musiker, Dichter, Dramatiker, Tänzer, Schauspieler, Erfinder, Entwickler, Aristokrat, Bohemien.

Ich bin **schöpferisch, inspiriert, fantasievoll**.

Einer meiner größten Vorzüge ist meine **Gefühlstiefe**.

Ich meide Situationen, die mir neu sind.

Ich brauche immer einige Zeit, bis ich mich eingewöhnt habe.

Ich bin **romantisch** und überlasse mich gern **starken Empfindungen**.

Ein großes Plus ist bei mir die Fähigkeit, innere Vorgänge zu beschreiben.

Ich brauche unbedingt eine ästhetisch ansprechende Umgebung.

Ich verbringe viel Zeit damit, mich selbst zu ergründen.

Ich folge eher meiner **Intuition** als meinem Kopf.

Ich bin ziemlich unpraktisch und irgendwie ein **Träumer**.

# INTERESSENSTRUKTUR PERSÖNLICHKEITSTYP VIER

## REPRÄSENTANT PETRA PFAU

### Grundmotivation:

Die VIER möchte sich selbst verstehen und ihre Identität finden. Sie will sich mit Schöner ausdrücken. Sie zieht sich zurück, um die eigenen Gefühle zu schützen und kümmert sich zuerst um die eigenen emotionalen Bedürfnisse, ehe sie sich anderen Menschen zuwendet.

### Sekundärmotivation:

Sie will sich selbst zum Ausdruck bringen und etwas Schönes schaffen, das anderen Menschen vermittelt, wer sie ist. Sie will sich erst über ihre eigenen Gefühle klar werden, ehe sie sich auf ihre Mitmenschen einlässt. Sie will sich selbst verwöhnen, um das zu kompensieren, was sie in der realen Welt vermisst.

### Vorlieben:

- von ihrer seelischen Verfassung erzählen
- ihre Kreativität einsetzen
- einmalige, intensive, besondere Situationen erleben

### Abneigungen:

- das Normale, die Routine, das Alltägliche
- Rücksichtslosigkeit
- sich an Vorschriften halten

### Versuchung:

Die Versuchung der VIER ist ihre ständige Suche nach Echtheit und Originalität. Alles, was eine ursprüngliche Originalität ausstrahlt, weckt in ihr die Sehnsucht nach jener Einfachheit und Natürlichkeit, welche sie selbst verloren hat.

### Vermeidung:

Die VIER vermeidet Gewöhnlichkeit. Alles, was normal oder konventionell ist, wird von ihr verachtet. Die Vorstellung, zu sein wie alle anderen Menschen, löst in ihr geradezu panische Angst aus.

### Grundbedürfnis:

Die VIER trachtet danach, sich selbst zu verstehen und sich selbst zu verwirklichen. Sie ist auf der Suche nach ihrer eigenen Identität. Selbsterkenntnis ist ihr wichtigstes Ziel.

### Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich hier auf dieser Welt nicht gut emotional versorgt und geliebt.



### **Grundangst:**

Wie auch die beiden anderen Vertreter der Gefühlstriade hat die VIER eine Schiefelage beim Bedürfnis nach Liebe und Anerkennung. Sie fühlt sich auf der Welt nicht willkommen, unbeliebt und ungeliebt. Sie fürchtet, nicht wirklich dazu zu gehören. Sie hat Angst davor, irgendwie defekt oder fehlerhaft zu sein.

### **Stressauslöser PBI VIER:**

Menschen mit Muster VIER geraten in Stress, wenn sie mit Konfrontation und aggressivem Verhalten in Berührung kommen. Oder wenn sie sich selbst eingestehen müssen, dass sie nur Gewöhnliches zustande bringen. Härter wird es für sie, wenn ihnen nicht die Aufmerksamkeit entgegengebracht wird, die sie sich erhoffen. Noch schlimmer wird es, wenn sie mit Verlusterfahrungen konfrontiert werden.

### **Beispiele PBI VIER**



**Obere Reihe: Bob Dylan, Dalai Lama, Franz Kafka, Ingmar Bergman,  
James Dean, Johann Wolfgang v. Goethe**

**Untere Reihe: Ludwig II, Maria Calas, Marlon Brando, Rudolf Nureyev,  
Tennessee Williams**

## 2.5. Erkenntnisorientierte Denker

### Selbstoffenbarung

#### Erklärender und systematisierender Redestil

Ich bin **Beobachter, Wissenschaftler, Gelehrter**, Analytiker, Techniker, Problemlöser, Informatiker, Berater, Künstler oder Schriftsteller.

Ich bin **exzentrisch**.

Ich bin ein **versponnener Theoretiker**.

Ich halte meine Mitmenschen auf Distanz.

Viele werden nicht recht warm mit mir.

Die Klugheit gebietet es, die Sache nüchtern und ohne Emotionen zu betrachten.

Komm mir nicht zu nahe.

Für mich zählen nur Fakten.

Ich kann allein für mich sorgen.

Ich bleibe niemandem etwas schuldig.

Ich ziehe mich gern in mein **Schneckenhaus** zurück.

Nun lass mich doch erst mal zur Ruhe kommen.

Du wirst Dich doch wohl noch eine Weile selbst beschäftigen können.

Wenn man meine Distanz durchbricht, kommt bei mir Hass oder Panik auf.

Ich wirke oft reserviert und abweisend.

Meine Mitmenschen halten mich für einen **Eigenbrötler**.

Ich habe **autistische** Züge in mir.

Ich gelte als **wortkarg** und ‚muffig‘.

Als Kind war ich viel mit Erwachsenen zusammen und durfte nicht stören.

Ich habe mir angewöhnt, meine Umgebung gut zu **beobachten**.

Ich will alles mitbekommen.

In einer Menschenmenge fühle ich mich unwohl.

Über Gefühle kann ich nicht gut reden.

Über Sachthemen kann ich stundenlang diskutieren.

Meine Lieblingsworte sind **Wissen**, Ordnen, Fakten, Informationen, Tatsachen,

**Beobachtung, Entdeckung**, Theorie.

Ich kann den **Gürtel enger schnallen** und mit wenig auskommen.

Ich bin ein **Experte**.

Ich bin Spezialist und Analytiker.

**Ich bin ein intelligenter, wahrnehmungsfähiger Mensch!**

Einer meiner größten Vorzüge ist mein durchdringender Verstand.

**Ich handle erst, wenn ich alles gründlich durchdacht habe.**



# INTERESSENSTRUKTUR PERSÖNLICHKEITSTYP FÜNF REPRÄSENTANT DAVID DENK

## **Grundmotivation:**

Die FÜNF möchte ihre Umwelt verstehen. Sie will Wissen ansammeln, alles analysieren und sich so gegen die Bedrohungen aus der Umwelt schützen.

## **Sekundärmotivation:**

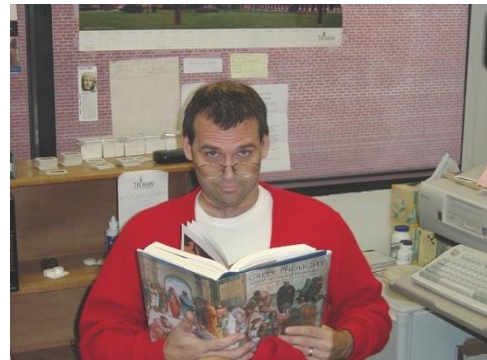
Sie will alles beobachten, alles verstehen, alles auf eine einheitliche Idee zurückführen, intellektuelle Gewissheit haben. Sie lehnt ab, was nicht mit ihren Vorstellungen übereinstimmt und zieht sich von allem, was ihr bedrohlich erscheint, zurück.

## **Vorlieben:**

- innerlich leben, schweigen, sich diskret verhalten
- beobachten, sich zurückziehen
- etwas verstehen, begreifen
- nachdenken, den Dingen auf den Grund gehen
- Wissen ansammeln und analysieren

## **Abneigungen:**

- wenn jemand in ihren Lebensraum eindringt
- Aufwand und Überflüssiges
- Lärm
- Small Talk
- Fragen nach ihren Gefühlen und Gedanken
- emotionale Ausbrüche
- spontane Entscheidungen
- abhängig sein



## **Versuchung:**

Die Versuchung der FÜNF ist Wissen. Daraus bildet sie sich ihre Theorien und Modelle über die Beschaffenheit der Welt. Einer Gelegenheit, Wissen anzusammeln und zu analysieren, kann sie nicht widerstehen.

## **Vermeidung:**

Sie vermeidet es, sich preiszugeben oder ihr Innerstes zur Schau zu stellen.

## **Grundbedürfnis:**

Das Grundbedürfnis der FÜNF besteht darin, ihre Umwelt zu verstehen und möglichst alles mitzubekommen.

## **Grundnot:**

Irgendwie fühlt sie sich auf dieser Welt nicht sicher.

### Grundangst:

Wie auch die beiden anderen Vertreter der Denktriade hat die FÜNF eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Sicherheit. Sie hat erfahren, dass ihre Umwelt unberechenbar oder sogar bedrohlich ist. Insofern ist die Angst, von der Umwelt oder den Mitmenschen bedroht zu werden, latent immer im Hintergrund präsent. Ihre Neugier, ihre Wachheit und das Bedürfnis, ihre Beobachtungen in einen sinnvollen Kontext zu stellen, sind Versuche, sich vor realen oder eingebildeten Gefahren zu schützen.

### Stressauslöser Pbl FÜNF:

Stress ist für die FÜNF eine zu starke Einbeziehung oder eine emotionale Überforderung. Damit ist zu große persönliche Nähe und der Verlust der für sie notwendigen Minimaldistanz gemeint.

### Beispiele Pbl FÜNF



**Obere Reihe: Albert Einstein, Artur Schopenhauer, Bill Gates, Bobby Fischer, Charles Darwin, Dietrich Bonhoeffer.**

**Untere Reihe: Friedrich Nietzsche, Greta Garbo, Hildegard von Bingen, Jean-Paul Sartre, Sigmund Freud, Marie Curie.**



## 2.6. Sicherheitsorientierte Traditionalisten

### Selbstoffenbarung

#### Warnender und begrenzender Redestil

Ich gelte als **zuverlässig, loyal, sicherheitsbewusst**.

Ich bin ein **Zweifler**.

Ich bin traditionsverbunden und konservativ.

Ich bin ein echter Kumpel.

Meine Grundmotivation ist das **Sicherheitsstreben**.

Ich bin **pflichtbewusst, aber auch misstrauisch und kritisch**.

Ja – **aber** sind häufig benutzte Worte (Ambivalenz).

**Ich warne davor...**

**Ich muss... Ich darf nicht... Ich kann nicht...** (Fremdentscheidung)

Immer wieder entdecke ich das Haar in der Suppe.

Ich bin Richter, Staatsanwalt, Rechtsanwalt, Detektiv, Polizist, Kriminalkommissar, Krimischreiber oder auch Krimineller.

Wenn ich mich benachteiligt fühle, werde ich zum **Störenfried, Rebell oder Querulant**.

**Ich bin ein liebenswerter, verlässlicher Mensch!**

Ich bin vorsichtig, zögerlich, skeptisch und **misstrauisch**.

Autoritätsgläubigkeit und **Sicherheitsdenken** sind für mich prägend.

Ich bin eher **pessimistisch**.

Ich bin sehr **verantwortungsbewusst**.

Ich treffe nicht gern Entscheidungen.

**Ich identifiziere mich gern mit einer Autoritätsperson oder einem Glaubenssystem, welche mir die Entscheidungen abnehmen.**

Wie soll ich das bloß machen?

Mir wächst das alles über den Kopf.

Ich bin schwach und hilflos – **allein bin ich dem Leben nicht gewachsen**.

**Ich habe einen Mangel an Selbstvertrauen.**

Allein schaffe ich das nicht.

Ich kann das nicht.

**Hilf mir, Du musst für mich sorgen.**

Du bist stark und kompetent.

Lass mich bloß nicht im Stich.

Unterstütze und beschütze mich.

Hilf mir, nimm mich an die Hand, lass mich bloß nicht allein!

**Ohne Dich bin ich aufgeschmissen.**

Wie schlimm das alles ist (jammern).

Wie schrecklich das ist, wenn alles auf einmal kommt.

Wie hundselend und überfordert ich mich dabei fühle.

Ich zögere meist und ergreife ungern die Initiative.

In einer schwierigen Situation brauche ich von anderen Menschen Rückendeckung.

**Ich habe Angst davor, ausgenutzt zu werden.**

# INTERESSENSTRUKTUR PERSÖNLICHKEITSTYP SECHS REPRÄSENTANT TOBIAS TREU

## Grundmotivation:

Die SECHS möchte Sicherheit. Sie will von anderen geliebt und akzeptiert werden. Sie stellt die Mitmenschen gern auf die Probe und kämpft gegen Angst und Unsicherheit.

## Sekundärmotivation:

Sie will beliebt sein und Beifall finden. Das gibt ihr Sicherheit. Sie bringt sich zur Geltung, um ihre Ängste zu kompensieren, sie sucht Rückhalt, wenn sie sich fürchtet. Sie wünscht, dass ihr die Autoritätsfigur zur Hilfe kommt.

## Vorlieben:

- eindeutige Situationen
- das Gefühl der Sicherheit
- Treue und Loyalität
- Zeit haben, sich auf Veränderungen vorzubereiten
- anderen widersprechen, um Aufrichtigkeit zu prüfen

## Abneigungen:

- eine unberechenbare oder schwache Autoritätsfigur
- Verrat und Lüge
- konfliktbehaftete Situationen
- Unvorhergesehenes
- Schönredner
- etwas anfangen, ohne das Ziel zu kennen
- wenn man versucht, sie zu täuschen



## Versuchung:

Die Versuchung der SECHS ist das permanente Streben nach noch mehr Sicherheit. Sie sucht diese nicht in sich selbst, sondern in der Außenwelt bei einer Autoritätsfigur oder einem Glaubenssystem. Zugleich bleibt sie aber misstrauisch.

## Vermeidung:

Sie vermeidet Fehlverhalten, wo immer sie kann. Fehlverhalten setzt sie der Gefahr der Bestrafung durch ihre Autoritätsfigur aus.

## Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der SECHS ist Geborgenheit, was sich in ihrem Sicherheitsanspruch ausdrückt.

## Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich auf dieser Welt nicht sicher.

### **Grundangst:**

Wie auch die beiden anderen Vertreter der Denktriade hat die SECHS eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Sicherheit. Die SECHS leidet am meisten unter Angst und Unsicherheit, da sie sich ihrer Ängste wohl bewusst ist. Da sie die ersehnte Sicherheit und Geborgenheit nicht in sich selbst findet, sucht sie diese in der Außenwelt bei einer Autoritätsfigur. Dies führt in der Folge zu der permanenten Furcht, von der Autoritätsfigur verraten, bestraft oder ausgenutzt zu werden.

### **Stressauslöser Pbi SECHS:**

Wenn sich ihre vorbeugenden Sicherheitsmaßnahmen als nicht wirkungsvoll erweisen oder wenn sie mit unerwarteten Veränderungen konfrontiert werden, geraten Menschen mit Muster SECHS unter Stress. Ganz schlimm wird es, wenn sie von Menschen oder Gruppen, denen sie sich zugehörig fühlen, zurückgewiesen werden. Ihr Supergau dabei ist, wenn sie sich von ihrer Autoritätsperson verraten fühlen.



**Obere Reihe: Bruce Springsteen, Candice Bergen, Marilyn Monroe, Michelle Pfeifer, Meg Ryan, Jiddu Krishnamurti, Julia Roberts.**

**Untere Reihe: Richard Nixon, Robert F. Kennedy, Edgar Hoover, Tom Hanks, Woody Allen, Walter Mondale.**

## 2.7. Lebenslustige Lebenskünstler

### Selbstoffenbarung

#### Schwatzhafter und erzählender Redestil

**Ich bin ein glücklicher und leidenschaftlicher Mensch!**

Ich war als Kind bettelarm und habe **wenig Fürsorge** erhalten.

Ich will **glücklich** sein, **Spaß** haben und mich **amüsieren**.

Bindungen vermeide ich. **Ich lege mich nicht gern fest**.

Man lebt nur einmal – aber wenn man es richtig macht, genügt das.

**Don't worry, be happy.**

Ich will etwas erleben und alles **genießen**.

**Schmerz kenne ich nicht, Probleme gibt es nicht für mich.**

Ich habe viel Phantasie und **sprühe vor Lebensfreude**.

Ich bin ein unverbesserlicher **Optimist**.

Ich bin **charmant** und humorvoll.

Glück und **Lust** sind mir eine Freude.

Ich bin ein **Lebenskünstler**.

Ich arbeite freiberuflich oder als Pilot, Stewardess oder Photograph.

**Schmerz, Langeweile oder Mangel kenne ich nicht.**

Ich stecke voller Idealismus und **Zukunftspläne**.

Ich bin wie ein **Schmetterling**, der von Blüte zu Blüte flattert.

Negative oder schmerzhaft Erfahrungen verdränge ich einfach.

Ich brauche ständig **Abwechslung, Stimulation** und neue Erfahrungen.

Ich brauche meinen **Adrenalinschub** und habe **Champagner im Blut**.

Ich schaffe mir meine eigene **lustbetonte** Wirklichkeit.

Ich kann mich gar nicht so schnell **amüsieren**, wie ich gerne möchte.

Ich rede gern Vergangenes schön und glorifiziere Erinnerungen.

Bedrückendes, Unangenehmes, Schmerz oder Mangel blende ich aus.

Ich bin eine lebenszugewandte **Frohnatur**, die immer **gute Laune** verbreitet.

Ich bin **begeisterungsfähig** und sehr **spontan**.

**Materieller Besitz** ist mir wichtig, um mir die Vergnügungen leisten zu können.

Manchmal bin ich extravagant und großspurig, **ausschweifend und zügellos**.

Sei doch nicht so schrecklich vernünftig.

Das Leben ist hier und jetzt.

Ja, ja, jetzt müssen wir mal von Dir sprechen: Wie gefällt Dir mein neues Buch?

Ich habe etwas von einem **Märchenerzähler** und **Entertainer** an mir.

Ich lasse mich gern gehen und kenne keine Grenzen.

Ich bin wie das Wetter: veränderlich.

Ich bin positiver und **enthusiastischer** als viele meiner Freunde.

Ich bin mitteilnehmend und gesellig.

Ich brauche **Anregungen** und **Spannung**.

Meine Wünsche drücke ich offen aus.

Ich spreche offen über mein Privatleben.

Ich bin **abenteuerlustig** und **risikofreudig**.

Ich mag **Vielfalt** und bin auf immer **neue Erfahrungen** aus.

# INTERESSENSTRUKTUR PERSÖNLICHKEITSTYP SIEBEN REPRÄSENTANT RUDI RASTLOS

## Grundmotivation:

Die SIEBEN möchte glücklich sein und Schmerz, Mangel sowie Langeweile vermeiden. Sie will Spaß haben und sich amüsieren. Sie will ständig in Bewegung sein.

## Sekundärmotivation:

Sie will unterhalten werden und sich keinerlei Zügel anlegen lassen. Sie will alles sofort haben, was sie begehrt. Sie unterdrückt ihre Angst, indem sie ohne Rücksicht auf die Folgen immer in Bewegung bleibt und ihren spontanen Gelüsten nachgibt.

## Vorlieben:

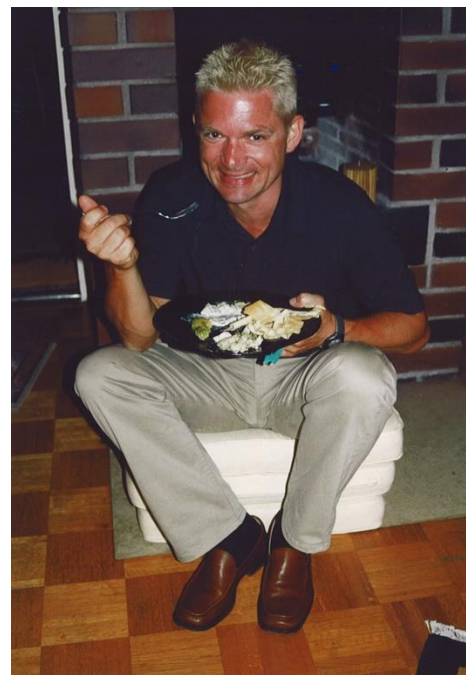
- die Abwechslung
- Abenteuer und Reisen
- Herumalbern
- den Charmeur spielen
- Projekte planen
- möglichst viel Spaß haben

## Abneigungen:

- sich eingesperrt fühlen
- Verträge schließen und sich festlegen
- Langeweile
- Routine
- Schmerz

## Versuchung:

Die Versuchung der SIEBEN besteht darin, durch Lust und Zerstreuungen der Angst vor Schmerz und Langeweile zu entgehen. Sie möchte, dass alle Menschen glücklich sind.



## Vermeidung:

Sie unternimmt alles, um Schmerz, Mangel und Langeweile auszuweichen und zu vermeiden.

## Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der SIEBEN besteht darin, glücklich und zufrieden zu sein.

## Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich auf dieser Welt nicht sicher.

## Grundangst:

Wie die beiden anderen Vertreter der Denktriade hat auch die SIEBEN eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Sicherheit. Die sich bei ihr daraus ergebende Angst vor Schmerz und Langeweile wird durch ständige Aktivitäten unterdrückt. Sie kann diese Angst nicht ertragen, will sich mit ihr



nicht auseinanderzusetzen und unterdrückt sie durch Zerstreungen und Aktivitäten in der Außenwelt. Doch sie entkommt ihr nicht.

**Stressauslöser Pbi SIEBEN:**

Stress bedeutet für die SIEBEN, wenn es ihr mit allen ihren Aktivitäten und Vergnügungen nicht gelingt, Situationen zu vermeiden, in denen sie Schmerz, Verlust oder Langeweile wahrnehmen muss.



**Obere Reihe: Artur Rubinstein, Benjamin Franklin, Bette Midler, Franz von Assisi, Jack Nicholson.**

**Untere Reihe: Joan Collins, Leonard Bernstein, Peter Ustinov, Steven Spielberg, Wolfgang Amadeus Mozart.**

## 2.8. Durchsetzungsstarke Machtmenschen

### Selbstoffenbarung

#### Herausfordernder und demaskierender Redestil

**Ich bin ein starker und selbstbewusster Mensch!**

Bereits als Kind habe ich gelernt, meine Bedürfnisse **durchzusetzen**.

Sehr früh habe ich erkannt, dass **Stärke** mein Überlebenskonzept ist.

Ich bin **unabhängig** und handle in meinem eigenen Interesse.

Mein Bestreben ist es, meine Umgebung zu beeinflussen und **Macht auszuüben**.

Ich stehe immer unter Dampf und kenne nur ‚**volle Pulle**‘.

**Meine Freunde beschütze ich, meine Feinde werden bekämpft.**

Lust und Leidenschaft zum **Revierkampf** zeichnen mich aus.

Andere sagen mir schon mal nach, dass ich **grenzverletzend** und **ausdehnend** sei.

Ich bin voller **Selbstvertrauen** und Stärke.

Ich **kontrolliere die Beziehungen** zu meinen Mitmenschen.

Ich bin **machtorientiert**.

Ich bin **Geschäftsmann, Finanzier, Abenteurer, Jäger, Angler, Sportler** oder Bergsteiger.

Ich liebe **Konfrontationen**, bin **kämpferisch** und **streitlustig**.

Ich bin voller **Unternehmungsgeist** und **Abenteuerlust**.

Tu, was ich Dir sage, sonst werde ich Dich **bestrafen**, wenn Du mir nicht gehorchst.

Auf mein Wort kann man sich verlassen.

Was mir nicht gefällt, spreche ich **offen und direkt** an.

Ich habe ein gutes Gespür für Wahrhaftigkeit und Gerechtigkeit.

Ich vertrage keine andere **Macht** und **Autorität**.

**Kampf und Auseinandersetzungen** machen mir Spaß.

Diplomatisches Verhalten ist mir unbekannt.

Ich kenne nur Freund oder Feind, gut oder böse, stark oder schwach.

Meine Meinungen, Ideen und Vorstellungen setze ich durch.

Bei Feiern gehöre ich zu den Letzten, die ins Bett gehen.

Ich lass mir nichts gefallen.

Ich schlage zurück. ich zeige den anderen, wer das Sagen hat.

Das macht man so und nicht anders.

Du musst jetzt aber....

Du kannst doch nicht einfach....

Reiß Dich zusammen, bewahre Haltung.

Ich übernehme bereitwillig die **Führung** und habe keine Probleme, zu **entscheiden**.

Ich vermeide es, anderen Menschen meine Schwächen zu zeigen.

Ich bin wie ein Fels: **solide und fest**.

Ich bin immer **Herr der Lage**.

Ich ergreife die Initiative und **setze meinen Willen durch**.

Ich will mehr **Macht und Einfluss** gewinnen.

Das Leben ist ein **Kampf**, aber mit **Mut** lässt sich **Großes schaffen**.



# INTERESSENSTRUKTUR PERSÖNLICHKEITSTYP ACHT

## REPRÄSENTANT MAX MÄCHTIG

### Grundmotivation:

Die ACHT möchte unabhängig sein und im eigenen Interesse handeln. Sie will ihre Umgebung beeinflussen und die Beziehungen zu ihren Mitmenschen beherrschen.

### Sekundärmotivation:

Wettbewerbsorientiert will die ACHT ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Sie will ihre Umgebung dominieren und Macht ausüben, dabei ihre Vorstellungen und Meinungen durchsetzen, bei ihren Feinden gefürchtet sein und um ihr Überleben kämpfen.

### Vorlieben:

- Ungerechtigkeiten beheben
- Schwache schützen
- spontan handeln
- ihre Kraft unter Beweis stellen
- Macht ausüben
- Wettbewerb

### Abneigungen:

- alles Unklare
- alles Weiche
- Menschen, die heucheln oder intrigieren
- Abhängigkeit
- Widerspruch

### Versuchung:

Die Versuchung der ACHT ist ihr Kampf für Gerechtigkeit. Aber es ist immer ihre eigene Gerechtigkeit; ihr Anspruch, gut und böse, gerecht und ungerecht objektiv erkennen zu können. Rache und Vergeltung sind ihre Hilfsmittel, die Waage dessen, was sie für Gerechtigkeit hält, wieder in die Balance zu bringen.

### Vermeidung:

Die ACHT vermeidet Hilflosigkeit, Schwäche und Unterlegenheit. Sie hat einen Hang zur Überheblichkeit und Rechthaberei, nur um nicht schwach zu wirken.

### Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der ACHT besteht darin, ihre Selbständigkeit unter allen Umständen zu erhalten. Dazu versucht sie, die Welt nach ihren Vorstellungen und ihrem Willen zu formen.

### Grundnot:

Ihre Autonomie ist auf dieser Welt nicht selbstverständlich gewährleistet.



### Grundangst:

Wie auch die beiden anderen Vertreter der Handlungstriade hat die ACHT eine Schiefelage im Bedürfnis nach Autonomie. Daraus ergibt sich ihre Grundangst, sich anderen Menschen unterordnen zu müssen. Dies scheut die ACHT wie der Teufel das Weihwasser. Denn wenn sie anderen ausgeliefert ist, so fürchtet sie, werden diese sie genauso gnadenlos behandeln, wie sie selbst dies tun würde. Sie fürchtet sich vor der Rache und Vergeltung derer, die sie selbst rücksichtslos behandelt hat.

**Stressauslöser PBI ACHT:** Unter Stress gerät die ACHT, wenn es ihr mit Aggressivität und Angriffslust nicht gelingt, die Hindernisse, welche sich ihr in den Weg stellen, zu überwinden. Noch kritischer wird es für sie, wenn sie sich von Menschen, die sie für Freunde hielt, hintergangen oder menschlich enttäuscht fühlt.

### Beispiele PBI ACHT



**Obere Reihe: Don Vito Corleone, Ernest Hemingway, Frank Sinatra, Franz Josef Strauß, Golda Meir, Helmut Kohl, Indira Gandhi.**

**Untere Reihe: Joan Crawford, John Wayne, Lee Iacocca, Mao, Martin Luther King, Sean Connery, Pablo Picasso.**

## 2.9 Harmonieorientierte Friedenstifter

### Selbstoffenbarung

#### Monotoner und abschweifender Redestil

**Ich bin ein friedliebender und unbekümmerter Mensch!**

Meine Kindheit war eine **idyllische Zeit**.

Meine emotionalen Bedürfnisse sind von meinen Eltern immer erfüllt worden.

Ich will **Harmonie und Frieden** um jeden Preis.

Konflikte und Spannungen vermeide ich.

Mit meinen Mitmenschen suche ich die **Übereinstimmung**.

Unangenehmen Situationen gehe ich aus dem Wege.

Ungern übernehme ich die Initiative.

Ich bin **vielseitig** und **anpassungsfähig**.

Ich lasse mich nicht so leicht aus der **Ruhe** bringen.

**Friedfertigkeit** ist mein Markenzeichen.

Manchmal wirke ich **bequem** und **träge**.

Ich bin ein guter **Friedenstifter**.

Ich vermeide es, Aufmerksamkeit auf mich zu ziehen.

Konflikte ignoriere ich oder **ich sitze sie aus**.

**Es fällt mir schwer, Entscheidungen zu treffen.**

Ich bin ein guter **Integrator, Vermittler** oder **Moderator**.

Ich erwecke **Vertrauen**.

Mit meiner **friedlichen Ausstrahlung** entwaffe ich so manche Konfliktpartei.

Lass mich doch ganz für Dich da sein.

Ich selbst bin unwichtig – nur im Einsatz für andere bin ich nützlich.

**Maßgeblich bist Du.**

Ich weiß, es ist eine dumme Frage, aber ich wollte mich mal erkundigen...

Leider bin ich schrecklich ungebildet...

**Es tut mir leid**, dass ich Ihre kostbare Zeit....

Um Himmels willen nur **keinen Streit**.

Du bist großartig. Ich bin nur ein kleines Würstchen.

Ich bin ein **stilles Wasser** mit Tiefgang.

Ich habe ein tiefes Verlangen, **anderen Menschen nahe** zu sein.

Meine Mitmenschen scheinen mich ganz von selbst gern zu haben.

Ich denke mich oft in andere Menschen hinein.

Ich neige zur **Zurückhaltung**.

Auf den ersten Blick mache ich einen **sonnigen, unbekümmerten Eindruck**.

Ich will **zufrieden sein** und meine **Ruhe haben**.

Wer nur an sich denkt, wird einmal einsam und unglücklich sein.

Wenn mir etwas auf die Nerven geht, **schalte ich einfach ab**.

Ich fühle mich in Gesellschaft anderer Menschen wohl.

Manchmal hänge ich **Tagträumen** nach.

Ich habe Angst vor Konflikten.

Ich habe keine persönlichen Ambitionen, aber für meine Lieben arbeite ich hart.

In mir kann man lesen wie in einem offenen Buch.

# INTERESSENSTRUKTUR PERSÖNLICHKEITSTYP NEUN

## REPRÄSENTANT RITA RUHE

### Grundmotivation:

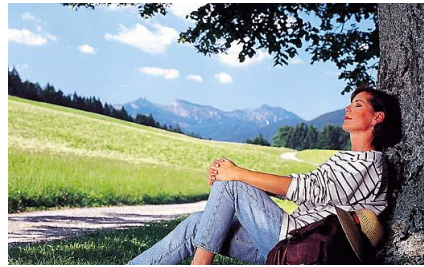
Die NEUN möchte die Dinge in ihrem aktuellen Zustand belassen. Sie sucht die Einheit mit den Mitmenschen, will Konflikte und Spannungen vermeiden und geht unangenehmen Situationen aus dem Weg. Sie sucht Harmonie um jeden Preis.

### Sekundärmotivation:

Sie will Harmonie und Frieden, Streit schlichten und Menschen zusammenführen. Damit sie nicht aus ihrer Ruhe kommt, will sie alles so erhalten, wie es ist. Sie beschönigt Probleme, leugnet alles ab, was konflikthaft ist und womit sie sich auseinandersetzen müsste.

### Vorlieben:

- Stille, Harmonie, Bequemlichkeit
- die Natur
- Routine und feste Zeiteinteilung
- Kompromisse
- den anderen zuhören
- sich Zeit zum Leben zu nehmen



### Abneigungen:

- Stellung beziehen
- sich streiten
- nein sagen
- die Ungeduld der Mitmenschen spüren

### Versuchung:

Die Versuchung der NEUN besteht in der Selbstaufgabe. Das eigene Ich wird unterdrückt, um für andere Menschen empfänglich zu sein.

### Vermeidung:

Die NEUN vermeidet Konflikte. Sie weigert sich beharrlich, etwas zur Veränderung einer Situation beizutragen. Sie rührt sich nicht vom Fleck und hofft, der Konflikt werde sich von selbst auflösen. Ihre Mittel hierzu sind aussitzen und sich zurückziehen.

### Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der NEUN besteht darin, sich mit anderen Menschen zu vereinen. Seit ihrer Kindheit hat sie sich ihr Selbstgefühl dadurch erhalten, dass sie sich immer wieder mit anderen Menschen identifiziert.

### Grundnot:

Ihre Autonomie ist auf dieser Welt nicht selbstverständlich gewährleistet.

### Grundangst:

Wie auch die beiden anderen Muster in der Handlungstriade hat die NEUN eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Autonomie. Sie löst dies, indem sie sich mit anderen Menschen identifiziert und damit ihre eigene Autonomie aufgibt. Daher fürchtet sie auch am meisten die Trennung von den Menschen, mit denen sie sich identifiziert hat. Und jede Veränderung trägt dieses Potential in sich.

### Stressauslöser Muster NEUN:

Ein von außen auf sie zukommender Druck, eine eigenständige Position beziehen zu müssen und daraus Handlungskonsequenzen abzuleiten, bedeutet für die NEUN Stress. Darüber hinaus Konflikte und jede Art von Auseinandersetzung.



**Obere Reihe: Abraham Lincoln, Alfred Hitchcock, Ingrid Bergman, Bing Crosby, Grace Kelly, Kevin Costner, C.G. Jung.**

**Untere Reihe: Pabst Johannes XXIII, Perry Como, Ringo Starr, Ronald Reagan, Sophia Loren, Walt Disney, Whoopi Goldberg.**



## 2.10. Die Suche nach dem Persönlichkeitstyp

Natürlich stellt sich jetzt die Frage, wie ein Leser sich selbst in diesen neun Persönlichkeitstypen verorten kann. Jeder Mensch verhält sich überwiegend wie einer dieser durch die Pbl bestimmten neun Persönlichkeitstypen. Der Mensch ist nicht der Persönlichkeitstyp, sondern er verhält sich überwiegend wie dieser. Die Frage ist nur: welcher ist es denn?

Nähern wir uns dieser Frage, indem wir zunächst einige Lebensläufe von bekannten Persönlichkeiten anschauen. Peter ist der Starter.

### *Peter*

*Sein Markenzeichen waren seine schwatzhaften Erzählungen. Mit großen Gesten und strahlendem Lächeln breitete er seinen Anekdotenschatz aus, stets mit bissiger Pointe, aber auch mit einem liebevollen Augenzwinkern: Ein Charmebolzen. Er war der Sohn eines russischstämmigen deutschen Journalisten sowie einer französischen Bühnenbildnerin, die ihrerseits Italiener und Äthiopier zu ihren Vorfahren zählte. Er wuchs in London viersprachig auf. Von 1934 bis 37 besuchte er die Eliteschule Westminster und verlässt diese zugunsten einer Schauspielausbildung. Bereits im zweiten Jahr steht er zum ersten Mal auf der Bühne und 1939 wird sein erstes Stück aufgeführt. Bereits ein Jahr später steht er zum ersten Mal vor einer Filmkamera.*

*1951 schafft Ustinov den Sprung nach Hollywood: Im Antikfilm ‚Quo Vadis‘ erlangt er mit seiner Darstellung des vertrottelten Kaisers Nero den Durchbruch. Für seine Rolle als habgieriger Sklavenhändler Batiatus im Antikfilm ‚Spartacus‘ erhält er 1960 den Oscar als bester Nebendarsteller und als Arthur Simpson im Film ‚Topkapi‘ seinen zweiten Oscar. Es folgen viele Filme, unter anderem als Detektiv Poirot in Agatha-Christie-Verfilmungen. Die Liste seiner Filme ist sehr lang.*

*Ustinov war ein einzigartiges Multitalent. Neben der Schauspielerei betätigte er sich als Regisseur, Maler, Bühnenbildner, Conférencier und Schriftsteller. Er war als Opernregisseur, Erzähler, Synchronsprecher und Musikclown tätig. Als Botschafter der UNESCO engagierte er sich für die Kinderhilfsorganisation UNICEF.*

*Ustinov wurde mit vielen Preisen und Ehrungen für seine künstlerischen Leistungen bedacht. So erhielt er 1972 den Spezialpreis der Berlinale, wurde 1975 zum Commander des Order of the British Empire ernannt, 1994 mit dem Deutschen Kulturpreis geehrt und 2001 mit der Goldenen Kamera ausgezeichnet. 1990 wurde er von Königin Elizabeth II mit dem Adelstitel ‚Sir‘ bedacht. Sir Peter Ustinov betrachtete diese Auszeichnung mit der für ihn typischen Sinn für Selbstironie folgendermaßen:*

*Ich bekam einen Vordruck zugeschickt, auf dem ich ankreuzen sollte, ob ich beim Ritterschlag niederknien könne oder lieber stehen bleiben wolle. Natürlich gehöre ich zu denen, die noch Runterkommen. Aber leider fragte mich der Vordruck nicht, ob ich auch wieder hochkomme....*

Der erste Schritt besteht nun darin, markante und herausragende Begriffe zu kennzeichnen, hier durch unterstreichen bereits geschehen. Besonders ergiebig für die Suche ist häufig der Redestil.

Peter wird ein eher schwatzhafter und erzählender Redestil nachgesagt. Schauen wir uns die Selbstoffenbarungen der neun Persönlichkeitstypen genauer an. Den Redestil finden wir jeweils am Anfang. Perfektionisten haben einen belehrenden und moralisierenden Redestil, Helfer einen schmeichelnden und beratenden. Beides passt nicht und wir sehen weiter. Bei den Lebenskünstlern finden wir ihn dann: schwatzhafter und erzählender Redestil. Das ist ein ganz starker und unverwechselbarer Hinweis auf den Persönlichkeitstyp. Das ging schnell. Der Redestil ist so ein starker und unverwechselbarer Indikator, dass wir hier nicht weitersuchen müssen. Peter verhält sich überwiegend wie die lebenslustigen Lebenskünstler.

## Redestile

Die Suche über Redestile erfordert bei der Suche nach dem Persönlichkeitstyp sicherlich ein wenig Übung. Dann aber führt sie sehr schnell zum Ergebnis, wie wir gerade gesehen haben. Es geht dabei nicht um Rhetorik oder Redekunst, sondern wie ein Mensch im Alltag kommuniziert. Es geht um verwendete Begriffe, Sprechweise, Ausdrucksweise. Anregungen bieten die Selbstoffenbarungen der Neun Persönlichkeitstypen in Hülle und Fülle.

Hier kompakt die neun Redestile:

belehrend und moralisierend	Perfektionisten
schmeichelnd und beratend	Helfer
werbend und begeisternd	Selbstdarsteller
ausschmückend und ausschweifend	Individualisten
erklärend und systematisierend	Denker
warnend und begrenzend	Traditionalisten
schwatzhaft und erzählend	Lebenskünstler
herausfordernd und demaskierend	Machtmenschen
monoton und abschweifend	Friedenstifter

### 2.10.1 Das Standardverfahren zur Suche nach dem Persönlichkeitstyp

Wir beobachten das Verhalten eines Mitmenschen oder lesen einen Zeitungsbericht oder einen Lebenslauf und wollen wissen: Welcher Persönlichkeitstyp ist das? Die Suche ist relativ einfach. Wir lesen nacheinander die Selbstoffenbarungen der neun Persönlichkeitstypen durch und vergleichen sie mit unseren Informationen. Im Durchschnitt brauchen wir rund 2 Minuten pro Selbstoffenbarung. Eine der Selbstoffenbarungen passt dann zu den uns vorliegenden Informationen. Uns liegt der Lebenslauf von Ludwig vor.



## Ludwig

Otto Friedrich Wilhelm Ludwig wird 1845 als erster Sohn des bayerischen Kronprinzen Maximilian und seiner Frau Marie Frederike auf Schloss Nymphenburg geboren. Zusammen mit seinem drei Jahre jüngeren Bruder Otto verbringt er Kindheit und Jugend auf Schloss Hohenschwangau in der Obhut seiner Erzieher. 1961 erlebt er zum ersten Mal die Aufführung der Wagnerschen Opern ‚Tannhäuser‘ und ‚Lohengrin‘, was ihn nachhaltig prägt.

1964 wird Ludwig mit 18 Jahren zum bayerischen König proklamiert. Von Anfang an engagiert er sich für die Förderung der Kunst, speziell der Musik, insbesondere für den Komponisten Wagner.

Nach der Niederlage 1866 im Krieg gegen Preußen widmet er sich vor allem seiner romantischen Ideen und zieht sich auf seine Schlösser zurück, von wo er die Regierungsgeschäfte durch Gesandte führt.

Ludwig war nie verheiratet, verlobt sich aber 1867 aus einem spontanen Entschluss heraus mit Sophie von Bayern, der Schwester der legendären Sissy, Kaiserin von Österreich. Nach einigen Monaten löst Ludwig die Verlobung wieder. Es wird vermutet, dass Ludwig mehr dem eigenen Geschlecht zugewandt war.

Ludwig ist der Prototyp des Romantikers. Er ist der Musik zugetan, spielt selbst mehrere Instrumente und schwärmt für Wagner sowie den französischen Sonnenkönig Ludwig XIV. Sein Symboltier ist der Pfau. So werden auf Schloss Linderhof zwei Porzellanpfauen am Eingang postiert, wenn der König anwesend ist. Ludwig lebt in seiner Phantasiewelt als Märchenkönig, von der Welt zurückgezogen und vereinsamt, leidet unter Depressionen und Melancholie. Er baute seine Schlösser und umgibt sich mit schönen Dingen.

Der Grundstein für das Märchenschloss Neuschwanstein wird 1869 gelegt und das Schloss wird 1884 fertiggestellt. In ihm wollte er bevorzugt wohnen, was ihm aber nicht vergönnt ist. Schloss Linderhof wird 1974 bis 1978 gebaut. Es ist das kleinste seiner Schlösser, aber auch das einzige, in dem er wirklich gewohnt hat. Ab 1878 beginnt der Bau des Schlosses Herrenchiemsee, das nach seinen Vorstellungen als neues Schloss Versailles entstehen sollte. Ludwig verschuldet sich mit seinen Bauprojekten derartig, dass ihm das Kabinett 1986 die Bürgschaft für weitere Mittel schließlich verweigere. Heute sind diese Schlossbauten beliebte Touristenziele.

Im gleichen Jahr wird Ludwig ohne persönliche Untersuchung auf Betreiben der Regierung für unzurechnungsfähig erklärt, entmündigt und abgesetzt. Er wird in Gewahrsam genommen, nach Berg am Starnberger See verbracht und stirbt dort zusammen mit dem Psychiater von Gudden am 13. Juni 1986 unter mysteriösen Umständen. Bis heute ranken sich um Ludwigs Tod zahlreiche Gerüchte, Spekulationen und Gespinnste, die auch den Stoff für mehrere Filmproduktionen bildeten. Für die Bayern ist Ludwig bis heute ihr ‚Kini‘ geblieben.

Wir konzentrieren uns auf die Merkmale romantische Ideen, Rückzug in eine Phantasiewelt, Prototyp eines Romantikers, Symboltier Pfau, zurückgezogen und vereinsamt, Depressionen und Melancholie, umgibt sich mit schönen Dingen.

Wir beginnen mit den Perfektionisten. Ich bin ein vernünftiger, objektiv denkender Mensch, Mus-terkind, Ordnung, Moral und Vollkommenheit, Regeln und Prinzipien. Na ja, eher wohl nicht. Dann geht es weiter mit den Helfern. Auch nicht. Dann die Selbstdarsteller. Wieder eine Niete. Und dann: Bingo. Die Individualisten. Schöpferisch, inspiriert, phantasievoll, melancholisch-de-pressive Stimmung, Romantiker, phantasievoll, Träumer. Das hat jetzt 8 Minuten gedauert und wir wissen: Ludwig gehörte zu den identitätssuchenden Individualisten.

## 2.10.2. Eine intelligente Schnellsuche

Bevor wir zum nächsten Lebenslauf gehen, machen wir für eine Ergänzung noch einen kleinen Umweg. Peter war ein Multitalent. Der Begriff Talent kommt aber auch beim Selbstdarsteller vor. Es gibt also mehrdeutige Verhaltensaspekte. Nachfolgend eine Liste von mehrdeutigen Verhalten-saspekten.

### Mehrdeutige Verhaltensaspekte

Anerkennung	Helfer, Traditionalisten
Aggression	Selbstdarsteller, Lebenskünstler, Machtmenschen
bescheiden	Helfer, Friedensstifter
Charmeur	Selbstdarsteller, Lebenskünstler
Dekadenz	Individualisten, Lebenskünstler
denkorientiert	Perfektionisten, Individualisten, Denker
Depression	Individualisten, Traditionalisten
Disziplin	Perfektionisten, Denker
dominant	Helfer, Machtmenschen
Effizienz	Perfektionisten, Selbstdarsteller
Ehrgeiz	Selbstdarsteller, Machtmenschen
emotional	Helfer, Traditionalisten
Erfolg	Selbstdarsteller, Lebenskünstler
extravagant	Individualisten, Lebenskünstler
Exzess und Extrem	Individualisten, Lebenskünstler
Fehlervermeidung	Perfektionisten, Traditionalisten
gefühllosorientiert	Helfer, Traditionalisten, Friedensstifter
geistesabwesend	Individualisten, Friedensstifter
Gerechtigkeitssinn	Perfektionisten, Machtmenschen
gesellig	Helfer, Lebenskünstler
Gesetze befolgen	Perfektionisten, Traditionalisten
Gewalttätigkeit	Selbstdarsteller, Traditionalisten (Angstbeisser), Machtmenschen
handlungsorientiert	Selbstdarsteller, Lebenskünstler, Machtmenschen
Herrschaft	Perfektionisten, Helfer, Machtmenschen
kalt und unpersönlich	Perfektionisten, Selbstdarsteller, Denker
Kooperation	Helfer, Traditionalisten, Friedensstifter
künstlerische Fähigkeiten	Individualisten, Traditionalisten, Friedensstifter
materieller Besitz	Selbstdarsteller, Lebenskünstler, Machtmenschen
Minderwertigkeitsgefühl	Individualisten, Traditionalisten

narzisstisch	Selbstdarsteller, Lebenskünstler
Nörgelei	Perfektionisten, Individualisten, Traditionalisten
Optimist	Selbstdarsteller, Lebenskünstler
Organisationstalent	Perfektionisten, Selbstdarsteller
Perfektionismus	Perfektionisten, Individualisten
Pessimist	Individualist, Traditionalist
Phantasiewelt	Individualisten, Lebenskünstler, Friedenstifter
reizbar	Perfektionisten, Individualisten
schöne Dinge	Individualisten, Lebenskünstler
schrill	Individualisten, Lebenskünstler
Schuldgefühle	Perfektionisten, Traditionalisten
Selbstdarsteller	Selbstdarsteller, Lebenskünstler
selbstherrlich	Helfer, Machtmenschen
Selbstzweifel	Individualisten, Traditionalisten
Sinneslust	Individualisten, Lebenskünstler
Snob	Selbstdarsteller, Lebenskünstler
starker Wille	Perfektionisten, Helfer, Machtmenschen
Streitlust	Traditionalisten (Angstbeisser), Machtmenschen
Talent	Selbstdarsteller, Lebenskünstler
theatralisch	Helfer, Selbstdarsteller, Lebenskünstler
Vernunft	Perfektionisten, Denker
warmherzig	Helfer, Traditionalisten
Wettbewerb	Selbstdarsteller, Lebenskünstler, Machtmenschen
Zurückhaltung	Individualisten, Denker, Friedenstifter

Peter war ein Charnebolzen. Charneur kommt in unserer Liste sowohl bei Lebenskünstlern wie auch bei Selbstdarstellern vor. Sonst nicht. Bei der Suche können wir uns also auf diese beiden Persönlichkeitstypen konzentrieren und die anderen sieben ausschließen. Das verkürzt die Suche ganz erheblich.

Schauen wir uns das am Lebenslauf von Veronica an.

### **Veronica**

*Veronica Madonna Louise Ciccone wird 1958 als Tochter italienischer Einwanderer geboren. Sie wächst in einer streng katholischen italoamerikanischen Familie als eines von sechs Kindern unter bescheidenen Verhältnissen auf. Als sie sechs Jahre alt ist, verstirbt ihre Mutter und der Vater erzieht seine Kinder mit harter Hand, weswegen sie später zu ihrer Großmutter nach Detroit zieht.*

*Schon als Kind zeigt Madonna großen Ehrgeiz. Sie lernt Klavierspielen und nimmt Ballettunterricht. Sie spielt während der High School in mehreren Theaterstücken die Hauptrolle. Nach Abschluss der Schule lernt sie Jazzdance und Modern Dance an der University of Michigan und zieht nach Erreichen des siebzehnten Lebensjahres 1977 nach New York. Aber das Leben wird für sie nicht leichter: Sie muss sich ihren Lebensunterhalt als Model und Doughnut-Verkäuferin verdienen.*

1979 spielt sie erstmals in einem kurzen Film und tritt als Sängerin der Gruppe ‚Emmy‘ auf. Sie beginnt mit dem Schreiben eigener Songs. Mit dem ersten verdienten Geld reist sie nach Paris und lässt sich in Gitarre, Keyboard und Schlagzeug ausbilden. 1981, wieder in New York, hat sie mit ‚Everybody‘ ihre erste Single. 1983 kommt ihr erstes Album unter dem Titel ‚Madonna‘ auf den Markt. 1984 erschien ihr zweites Album ‚Like a Virgin‘. Es wurde zum Mega-Erfolg und mit 15 Millionen verkaufter Tonträger zu einem der erfolgreichsten Alben des Jahrzehnts. Sie stürmte an die Spitze der Hitlisten.

Madonna ist eine äußerst wandlungsfähige Künstlerin, die es immer wieder versteht, ihr Image zu wechseln und auch zu provozieren. Ihre Popularität beruht auf ihrer lasziv-erotischen Bühnenshow. Mit zahlreichen modischen Experimenten bei ihren Auftritten wird sie zur Begründerin zahlreicher Outfit-Trends.

1985 heiratet sie den Schauspieler Sean Penn, von dem sie sich 1989 wieder scheiden lässt, und spielt ihre erste Hauptrolle in einem Film. 1992 gründet sie ihre eigene Schallplatten-, Verlags- und Filmgesellschaft. Während sie aber mit ihren Filmproduktionen weniger Erfolg hat, steigt sie zur internationalen Pop-Diva auf. Sie heiratet den englischen Regisseur Guy Ritchie und lebt mit ihm und ihren drei Kindern in Los Angeles und London. Sie spielt im Musical ‚Evita‘ die Hauptrolle, spielt Theater, singt den Titelsong zur Bond-Verfilmung ‚Die Another Day‘ und produziert mehrere Alben. Im November 2004 wird Madonna in die britische ‚Hall of Fame‘ aufgenommen. 2005 erleidet sie einen schweren Reitunfall.

Nach einer Genesungs- und Erholungsphase veröffentlicht sie unter großem Medieninteresse ihre nächste Single ‚Hung up‘. Das dazugehörige Album ‚Confessions on a dance floor‘ präsentiert sie im Oktober 2005 in London. Mit Platten, Clips, Konzerten, Videos, gigantischen Bühnenshows, Büchern und Kinofilmen hat Madonna ein Imperium geschaffen.

Der Lebenslauf attestiert Veronica großen Ehrgeiz. In unserer Liste der mehrdeutigen Verhaltensaspekte taucht Ehrgeiz bei den Selbstdarstellern und den Machtmenschen auf. Nach dem Ausschlussverfahren konzentrieren wir uns auf diese beiden und schließen die anderen sieben aus. Eine große Vereinfachung. Bei den Machtmenschen finden wir „machtorientiert, Revierkampf, streitlustig, Kampf und Auseinandersetzung“. Also eher wohl nicht. Bei den Selbstdarstellern werden wir dann fündig. „Bewunderung ist für mich wie eine Droge, beeindruckend, Image, Outfit, professionell, Karriere, Erfolge, steht gern im Brennpunkt der Aufmerksamkeit“. Persönlichkeitstyp von Veronica sind die Selbstdarsteller.

### **2.10.3. Wer bin ich?**

*Wer bist du?*

*Eine Frau liegt im Koma. Plötzlich hat sie das Gefühl, sie käme in den Himmel und stände vor dem Richterstuhl.*

*„Wer bist du?“ fragt eine Stimme.*

*„Ich bin die Frau des Bürgermeisters,“ erwidert sie.*

*„Ich habe nicht gefragt, wessen Ehefrau du bist, sondern wer du bist.“  
„Ich bin die Mutter von vier Kindern.“*

*„Die Frage war nicht, wessen Mutter du bist, sondern wer du bist.“  
„Ich bin Lehrerin.“*

*„Ich habe nicht nach deinem Beruf gefragt, sondern wer du bist.“  
„Ich bin eine Christin.“*

*„Ich fragte nicht, welcher Religion du angehörst, sondern wer du bist.“  
„Ich bin die, die immer den Armen und Hilfsbedürftigen hilft.“*

*„Ich fragte dich nicht, was du getan hast, sondern wer du bist.“*

*Und so ging es weiter. Alles, was sie erwiderte, schien keine befriedigende Antwort auf die Frage zu sein. Offensichtlich bestand sie die Prüfung nicht, denn sie wurde wieder zurück auf die Erde geschickt. Als sie wieder gesund war, beschloss sie herauszufinden, wer sie war.*

Das führt uns wieder zu der Eingangsfrage: Wer bin ICH? ICH bin je nach Zusammenhang entweder der Autor oder der Leser oder die Leserin. Wie verorte ICH mich in dem System der neun Persönlichkeitstypen? Der einfachste Weg: ICH liest die neun Selbstoffenbarungen und findet sich in einer wieder. Im Durchschnitt benötigt ICH etwa 1,5 bis 2,5 Minuten pro Selbstoffenbarung. Bei neun Seiten Selbstoffenbarung sind das rund 20 Minuten und ICH hat dann den eigenen Persönlichkeitstyp gefunden.

Etwas systematischer geht es auch. Ein Lebenslauf ist nicht nötig. Eine Aufstellung der eigenen Verhaltensmuster tut es auch. Dann wird markantes Verhalten markiert und in den Selbstoffenbarungen gesucht. Der Ablauf entspricht dem der drei Beispiele.

Wie aber kann ICH sicher sein, dass das Suchergebnis treffsicher ist? Diese Frage führt zum DFH-Test im nächsten Kapitel.



### 3. Der DFH-Test mit Gleichgewichtsbilanz

Es gibt darüber hinaus ein systematisches Testverfahren: den DFH-Test. DFH steht für die Balance im Denken, Fühlen und Handeln. Diese Balance ist das Ziel der Entwicklung einer Persönlichkeit. Der DFH-Test ist auf der Website des PBI Instituts<sup>ii</sup> allgemein zugänglich und dauert 20 bis 30 Minuten.

#### Was leistet der Test?

##### Der DFH-Test zeigt den Persönlichkeitstyp

Die Auswertung des DFH-Tests beginnt mit der Ermittlung des Persönlichkeitstyps. Zumeist (85 %) ist es der Typ mit der höchsten Punktzahl. In 15 % der Tests haben zwei Typen (13,5 %) oder selten auch drei Typen (1,5 %) die gleiche höchste Punktzahl. Der Testteilnehmer kann dann zur Klärung auf die betreffenden Selbstoffenbarungen zurückgreifen. Darüber hinaus kann der Testadministrator auf Anforderung die in Frage kommenden Persönlichkeitstypen im direkten Vergleich analysieren.



##### Zuordnung

Typ	Bedeutung der Punktwerte
EINS Perfektionist	0 bis 7 - unterentwickelt
ZWEI Helfer	8 bis 11 - weniger als normal
DREI Selbstdarsteller	12 bis 15 - unter Mittelwert
VIER Individualist	16 - Mittelwert
FÜNF Denker	17 bis 19 - über Mittelwert
SECHS Traditionalist	20 bis 23 - mehr als normal
SIEBEN Lebenskünstler	24 bis 32 - überentwickelt
ACHT Machtmensch	
NEUN Friedensstifter	

Den so ermittelten Persönlichkeitstyp nennen wir auch das Grundmuster. Es hat eine ganz besondere Bedeutung für die Persönlichkeit. Es ist das Verhalten, welches sie zuerst in früher Kindheit

lernt. Selbst wenn es im weiteren Verlauf des Lebens durch andere Verhaltensmuster überlagert werden sollte, so bleibt es der Persönlichkeit dennoch erhalten und übernimmt in Stress- und Dramasituationen immer die Kontrolle.

### **Der DFH-Test zeigt die aktuelle Verhaltensbandbreite**

Der Test zeigt, mit welcher Intensität die Persönlichkeit in ihrem bisherigen Leben die zugrunde liegenden Verhaltensmuster gelernt hat. Die Skala reicht von 0 bis 32 mit einem Mittelwert von 16.

### **Der DFH-Test stellt fest, wie weit eine Persönlichkeit in ihrer Balance im Denken, Fühlen und Handeln bereits fortgeschritten ist**

Maßstab für den Test ist die gesunde Balance im Denken, Fühlen und Handeln. Der Test stellt zuverlässig fest, ob eine Persönlichkeit ihre Balance bereits gefunden hat oder nicht. Menschen, die ihre Balance gefunden haben, werden auch entwickelte Persönlichkeiten oder psychisch gesund genannt.

### **Der DFH-Test zeigt Entwicklungspotenziale**

Mit den Ergebnissen des DFH-Tests können auch Entwicklungspotenziale für Persönlichkeiten erkannt werden, die ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln noch nicht gefunden haben. Diese Informationen sind besonders wertvoll für Personalentwickler, Dozenten, Coaches, Berater, Moderatoren, Managementtrainer oder Vertriebstrainer. Für diese Personengruppen steht der DFH-Test Pro zur Verfügung, mit dem sie ihr eigenes Programm ausbauen und individualisieren können.

### **Weitere Informationen zum DFH-Test**

Der Test ist seit 1998 im Einsatz. Inzwischen wurden über 2000 Tests durchgeführt. Die ersten 200 im Rahmen von Seminaren, die weiteren seit 2012 mit der elektronischen Version. In der Zeit von August 2014 bis September 2020 wurden 1002 Balance-Tests beim PBI Institut durchgeführt. Die Testergebnisse wurden anonymisiert als Grundlage für diese Statistik verwendet. Grundgesamtheit war der deutschsprachige Raum D-A-CH.

564 Frauen (56,3 %) und 438 Männer (43,7 %) haben teilgenommen. Die Test-Strategie basiert auf der Balance in den drei Bereichen Denken, Fühlen und Handeln. Dazu wurde zuerst der Persönlichkeitstyp ermittelt und danach die Entwicklungsstufe, d.h. wie weit der Teilnehmer in seinem Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln bereits fortgeschritten war.

Der Test prüft Merkmale der folgenden Persönlichkeitstypen gegeneinander ab. Seit über 20 Jahren arbeite ich mit ihnen in den drei Entwicklungsstufen gestört, unbalanced und balanced. ‚Balanced‘ bezieht sich auf die Balance im Denken, Fühlen und Handeln und wird der entwickelten Persönlichkeit zugeordnet. Wer die neun Persönlichkeitstypen kennt, versteht auch ihre Interessenstruktur. Wer Erfahrungen mit den Anwendungen hat, steigert seine Humankompetenz und

damit verbunden seine Überzeugungskraft, die persönliche Autorität, das gesunde Selbstwertgefühl und die Selbstsicherheit.

EINS	Prinzipientreue Perfektionisten
ZWEI	Liebesorientierte Helfer
DREI	Imageorientierte Selbstdarsteller
VIER	Identitätssuchende Individualisten
FÜNF	Erkenntnisorientierte Denker
SECHS	Sicherheitsorientierte Traditionalisten
SIEBEN	Lebenslustige Lebenskünstler
ACHT	Durchsetzungsstarke Machtmenschen
NEUN	Harmonieorientierte Friedenstifter

Bei 85 % der Tests gab es ein eindeutiges Ergebnis, d. h. einen höchsten Wert.  
15 % der Tests mussten tiefer analysiert werden.

Die Häufigkeitsverteilung nach Persönlichkeitstypen ergab die folgende Rangliste:

ZWEI	277	27,6 %
SECHS	197	19,6 %
ACHT	129	12,9 %
DREI	94	9,4 %
VIER	85	8,5 %
FÜNF	84	8,4 %
EINS	57	5,7 %
SIEBEN	50	5,0 %
NEUN	38	3,8 %

Bei einem Erwartungswert von 11 % je Persönlichkeitstyp bei Gleichverteilung sind die Typen ZWEI, SECHS und ACHT überproportional vertreten, die weiteren 6 sind unterproportional vertreten. ZWEI und SECHS sind sowohl bei den Männern wie auch bei den Frauen Spitzenreiter der Ranglisten, allerdings bei den Frauen mit deutlich höherem Gewicht. So machen diese beiden Typen bei den Frauen bereits 55 % der Teilnehmer aus, während es bei den Männern 37,5 % waren. Die weitere Rangfolge ist dann verschieden.

Als Zweitnutzen liefert der DFH -Test eine Aussage darüber, wie weit ein Teilnehmer in der Balance im Denken, Fühlen und Handeln bereits fortgeschritten ist. Wie findet die Berechnung statt? Es wird auf den Erwartungswert 48 (3 x Mittelwert 16) je Bereich Denken, Fühlen und Handeln normiert. Die Abweichung vom Erwartungswert wird in einer Grafik dargestellt. Der HIT-Indikator zeigt, wie oft der Normbereich getroffen wird. Der HIT-Indikator 3 zum Beispiel zeigt an, dass alle drei Bereiche im Normbereich liegen. Wir sprechen dann von einer entwickelten Persönlichkeit. Jede Abweichung außerhalb des Normbereiches bedeutet eine gute Entwicklungschance.

## HIT-Indikator alle Teilnehmer

HIT 0	73	7,2 %
HIT 1	527	52,6 %
HIT 2	216	21,6 %
HIT 3	186	18,6 %

Zwischen Testteilnehmerinnen und Testteilnehmern gibt es dabei keine signifikanten Unterschiede. Der mit 52,6 % häufigste HIT-Indikator ist 1. Er bedeutet, dass beim Testteilnehmer einer der drei Bereiche Denken, Fühlen und Handeln signifikant besser entwickelt ist als die beiden anderen und dass dieser die Persönlichkeit dominiert. Dominanz ist allerdings ‚unbalanced‘. Diese Persönlichkeiten haben noch gute Entwicklungschancen. Ein Beispiel für ein derartig dominantes Profil zeigt die nachfolgende Abbildung 3.1. Das Denken ist normal ausgeprägt, das Fühlen überentwickelt und das Handeln unterentwickelt. Nimmt dann eine Persönlichkeit mit einem derartig dominanten Profil auch noch die Aussage „Ich denke im Stillen, dass ich besser bin als die meisten Menschen“ für sich in Anspruch, dann entsteht eine ziemlich brisante Mischung. Bei den vorliegenden Testergebnissen waren das rund zwei Drittel aller Teilnehmer.



Abbildung 3.1: Profil mit HIT-Indikator 1

Zu diesem dominanten Profil passt die folgende Darstellung:

Der 40jährige Noah Helfer ist stolz auf seine Hilfsbereitschaft. Wenn man ihn bittet, dann hilft er eben. Oft bietet er auch seine Hilfe aktiv an, wenn er sieht, dass er gebraucht wird. Er kann sich gut in andere Menschen hineinversetzen und empfindet Mitleid, wenn seine Mitmenschen leiden. Er weiß, dass sein Verhalten in hohem Maße gesellschaftliche Anerkennung genießt. „Wie schön

könnte die Welt sein, wenn sich alle Menschen so vorbildlich verhielten wie ich“, denkt Noah. Er hat in seinem Leben noch nie „nein“ gesagt. Er kann das einfach nicht. „Du musst mir jetzt helfen“ löst bei Noah immer das Helferprogramm aus. Deshalb wird er auch oft ausgenutzt. Es gibt aber auch im Leben von Noah Helfer Situationen, in denen „nein sagen“ das bessere Verhalten wäre. Der HIT-Indikator 3 bedeutet, dass der Teilnehmer alle drei Bereiche Denken, Fühlen und Handeln gut entwickelt und sein Gleichgewicht gefunden hat. Dann spricht man von einer entwickelten Persönlichkeit oder der Entwicklungsstufe ‚balanced‘.

Schauen wir einen Kommentar von Hannah Helfer zu dieser Thematik an: „Ich habe gelernt "nein" zu sagen und die Grenzen des Machbaren für mich zu erkennen. War ein hartes Stück Arbeit, aber es hat sich gelohnt. Als Burnout-Erfahrene weiß ich sehr gut, wie wichtig es für mich war, diesen Entwicklungsschritt zu machen und in Freiheit zu entscheiden, wo ich auch mal Grenzen setze. Das Schöne daran: Ich habe mehr Kraft, mehr Lebensqualität und Lebensfreude und sag auch häufig "ja" - dann aber aus ganzem Herzen“. Ihre Gleichgewichts-Bilanz zeigt das Profil einer entwickelten Persönlichkeit (siehe Abbildung 3.2).



Abbildung 3.2: Das Profil einer entwickelten Persönlichkeit mit dem HIT-Indikator 3

Erwartungswert für den HIT-Indikator 3 war 20 %. Mit 18,6 % liegen die Tests nur geringfügig unter diesem Erwartungswert. Weiter haben wir den HIT-Indikator 3 nach den Persönlichkeitstypen aufgegliedert:

EINS	57 oder 5,7 %	davon HIT3	22 oder 38,6 %
ZWEI	277 oder 27,7 %	davon HIT3	33 oder 11,9 %
DREI	94 oder 9,4 %	davon HIT3	28 oder 29,8 %
VIER	85 oder 8,5 %	davon HIT3	18 oder 21,2 %
FÜNF	84 oder 8,4 %	davon HIT3	20 oder 23,8 %



SECHS	197 oder 19,7 %	davon HIT3	33 oder 16,8 %
SIEBEN	50 oder 5,0 %	davon HIT3	7 oder 14,0 %
ACHT	120 oder 12,0 %	davon HIT3	22 oder 18,3 %
NEUN	38 oder 3,8 %	davon HIT3	3 oder 7,9 %

Bei EINS und DREI liegen die HIT3-Werte über dem Erwartungswert, die VIER, FÜNF und ACHT entsprechend weitgehend der Erwartung, die SECHS und die SIEBEN liegen unter der Erwartung. Signifikant unter der Erwartung liegen ZWEI und NEUN.

**Summe alle Teilnehmer nach Bereichen (Erwartungswert 33 %):**

Summe Denken (1,4,5)	226	22,6 %
Summe Fühlen (2,6,9)	512	51,2%
Summe Handeln (3,7,8)	264	26,4 %

Zum Abschluss noch einen Nebeneffekt. Die Aussage

A „Ich denke im Stillen, dass ich besser bin als die meisten Menschen“.

nehmen	319 Testteilnehmer oder 72,8 %
und	299 Testteilnehmerinnen oder 53 %

für sich in Anspruch.

B „Ich denke im Stillen, dass ich mehr Fehler habe als die meisten Menschen“.

nehmen	119 Testteilnehmer oder 27,2 %
und	265 Testteilnehmerinnen oder 47 %

für sich in Anspruch.

**Gesamt A: 618 Teilnehmer m/w oder 61,7 %**

**Gesamt B: 384 Teilnehmer m/w oder 38,3 %**

Zu diesen Informationen gibt es ein Faktenblatt, welches die Statistik auch nach Testteilnehmerinnen und Testteilnehmern getrennt liefert. Sie finden es in der Rubrik ‚Studien und Umfragen‘ auf der Website [www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org) .

## 4. Den Kreis der Gewohnheiten verlassen

Die Suche nach dem Sinn des Lebens hat für viele Menschen hohe Attraktivität. Die Mehrheit der Menschen ist allerdings so sehr mit der Nutzen-Suche beschäftigt, dass sie für die Sinn-Suche keine Zeit und auch keine Antenne hat. Typischer Repräsentant für die Nutzen-Suche ist die Jagd nach dem Geld. Aber es gibt auch andere Vertreter: Die Suche nach Liebe und Anerkennung, die Sucht nach Bewunderung, die Jagd nach Wissen, das Drängen nach Macht, das Streben nach Harmonie.

### Der Kreis der Gewohnheiten

Die Nutzen-Suche führt den Menschen direkt in den Kreis seiner Gewohnheiten. In diesem Kreis kennt er sich aus. So wird der zu seiner Komfortzone, die ihm Sicherheit gibt. Die Kreisgrenze bildet die Grundangst der Persönlichkeit, wie wir sie im Kompendium der Pbl<sup>iii</sup> je Persönlichkeitstyp oder hier im Kapitel 2 finden. Der Perfektionist hat Angst davor, einen Fehler zu machen. Der Helfer hat Angst davor, ungeliebt und unerwünscht zu sein. Der Lebenskünstler hat Angst vor Schmerz und Langeweile. Wer den Persönlichkeitstyp kennt, kennt auch die Grundangst der Persönlichkeit.

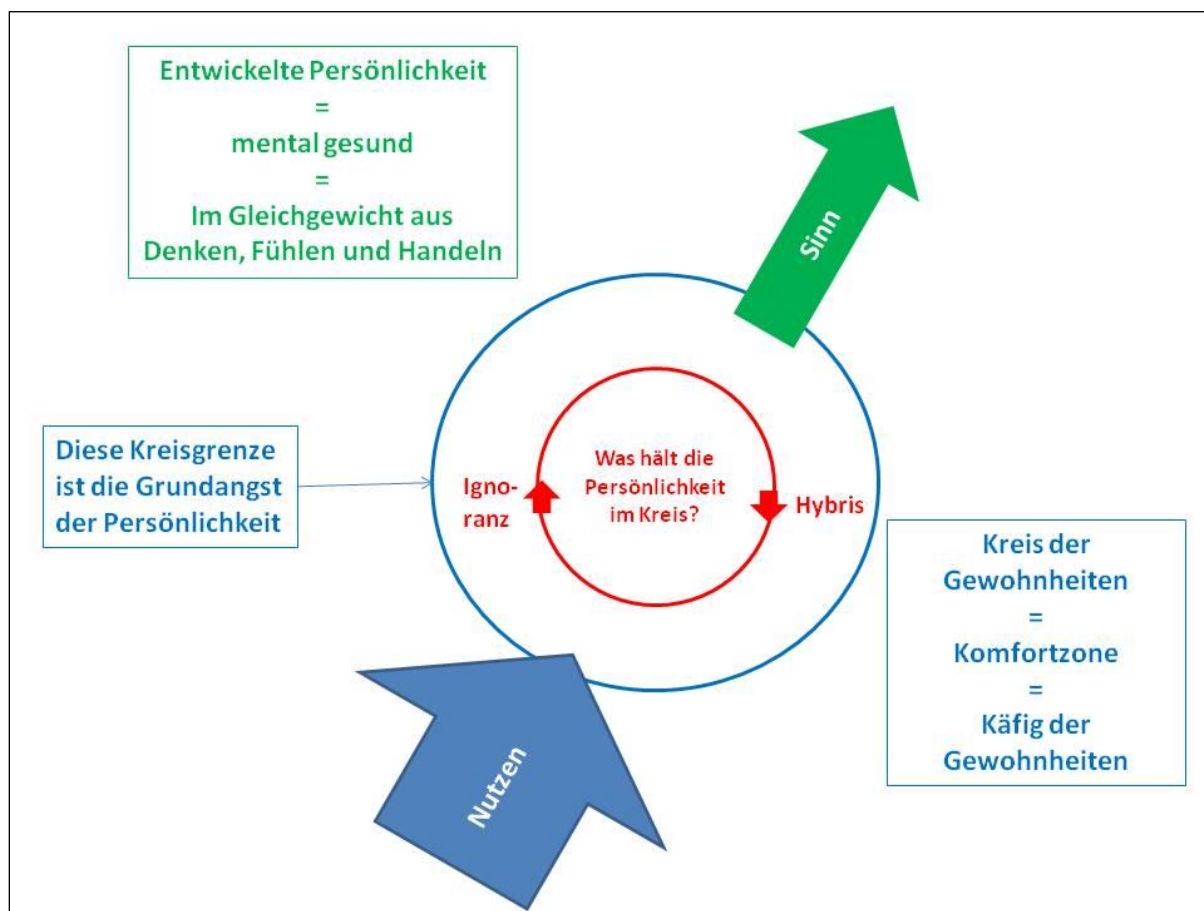


Schaubild 4.1: Der Kreis der Gewohnheiten

Die Mittel der Persönlichkeit, ihrer Grundangst auszuweichen, sind Ignoranz und Hybris. Beides hält sie im Kreis ihrer Gewohnheiten fest. Ignoranz bedeutet hier, dass die Persönlichkeit alle Elemente der Realität verdrängt und ignoriert, die nicht in ihren Lebensentwurf passen. Hybris hält den eigenen Lebensentwurf gegenüber denen der Mitmenschen für überlegen. Daraus schließt die Persönlichkeit, dass sie selbst besser als ihre Mitmenschen sei. Damit muss sie sich nicht mehr mit den ‚unterlegenen‘ Lebensentwürfen ihrer Mitmenschen auseinandersetzen.

Ob eine Persönlichkeit den Kreis ihrer Gewohnheiten als Komfortzone oder als einengenden Käfig erlebt, hängt nur von ihrer eigenen situationsabhängigen Betrachtungsweise ab. Insgesamt wird auch deutlich, dass es nicht den einen Kreis der Gewohnheiten gibt, der für alle Menschen gleichermaßen gilt. Der Kreis der Gewohnheiten ist zutiefst individuell und persönlichkeitsabhängig, so wie die Gewohnheiten selbst. Jeder Mensch hat seinen eigenen Kreis, der je nach situativer Betrachtungsweise von ihm als Komfortzone oder als Käfig erlebt werden kann.

Nun wird immer postuliert, dass der Mensch doch den Kreis seiner Gewohnheiten verlassen sollte. Warum eigentlich, wenn der Mensch sich dort doch in seiner Komfortzone aufhält? Warum sollte er diese aufgeben? Tatsächlich tun es die allermeisten auch nicht. Sie haben sich gemütlich und bequem eingerichtet und denken gar nicht daran, ihre Komfortzone zu verlassen.

## **Was macht den Menschen für die Sinn-Suche empfänglich?**

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit geben die folgenden Situationen dem Menschen starke Impulse für die Sinn-Suche und machen ihn dafür empfänglich:

- Metaereignisse im Leben
- sich im Käfig eingesperrt fühlen
- eine tief verwurzelte Sehnsucht nach Balance
- Neupositionierung aus Altersgründen

Manchmal gibt es **Metaereignisse**, mit denen das Leben selbst der Persönlichkeit Impulse zum Verlassen des Kreises der Gewohnheiten gibt. Das sind zum Beispiel Krankheiten, Tod von Familienangehörigen oder Freunden, Scheidung, Unfall, Jobverlust oder Machtverlust.

Weiter: Sobald sich die Persönlichkeit eingesperrt fühlt und den Kreis nicht mehr als Kreis, sondern als **Käfig** empfindet. Das ist zum Beispiel in der Midlife-Crisis der Fall. Ob eine Persönlichkeit den Kreis ihrer Gewohnheiten als Komfortzone oder als einengenden Käfig erlebt, ergibt sich nur aus ihrer eigenen situationsbedingten Wahrnehmung.

In vielen Menschen ist die **Sehnsucht nach der Balance** tief verwurzelt. Dabei handelt es sich um das Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln in Wahrnehmung und Verhalten. Menschen haben ein gutes Gespür dafür, ob dieses Gleichgewicht gestört ist. Sie beginnen dann zu suchen, wie sie ihre Balance finden können. Das Gleichgewicht ist immer persönlich, niemals allgemeingültig. Man findet es nicht im Schwarm, nicht im Hörsaal, nicht bei den Mitmenschen. Man findet es im eigenen Leben, im persönlichen Reife- und Entwicklungsprozess.

Der prinzipientreue Perfektionist überwindet seinen Vollkommenheitswahn und lernt mehr Lebensfreude. Der liebesorientierte Helfer lernt auch Nein zu sagen und Prioritäten zu setzen. Der imageorientierte Siegertyp lernt gesunde Selbstkritik und mehr Wahrhaftigkeit. Der identitätssuchende Individualist lernt Ausgeglichenheit. Der erkenntnisorientierte Denker lernt handeln hinzu. Der sicherheitsorientierte Traditionalist lernt Selbstsicherheit und trifft seine Entscheidungen selbst. Der lebenslustige Lebenskünstler lernt Disziplin. Der durchsetzungsstarke Machtmensch stellt seine Stärke in den Dienst der Gemeinschaft. Der harmoniesuchende Friedensstifter entwickelt ein gesundes Selbstbewusstsein.

Niemand muss sich ändern. Jeder behält seinen Persönlichkeitstyp (synonym mit Grundmuster). Jeder kann hinzulernen und seine Verhaltensbandbreite erweitern. Besonders lohnend ist die Komplettierung des Grundmusters durch komplementäres Verhalten.

Mit dieser Form des Hinzulernens überwindet jeder Mensch die Hindernisse, Barrieren und Begrenzungen seines Grundmusters und findet sein Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln und damit auch seine psychische Gesundheit.

**Bei der Neupositionierung aus Altersgründen** ändert sich die Bedeutung von Begriffen mit steigendem Alter. Beispielsweise verliert ‚Geld‘ seine überragende Bedeutung, während ‚Zeit‘ immer wertvoller (und knapper) wird. Oder es gibt wie hier im Folgenden dargestellt einen Bedeutungswandel von ‚Nutzen‘ und ‚Sinn‘.

Die Nutzen-Suche und das Leben in der Komfortzone münden immer im eigenen Nutzen, obwohl das den Nutzen-Suchern so nicht bewusst ist. Das entspricht der klassischen Definition von ‚Egozentrik‘.<sup>iv</sup>

Jedenfalls: Menschen in ihrer Komfortzone bilden sich ein, sie hätten ihre eigene Entwicklung bereits abgeschlossen. Tatsächlich weisen sie in mindestens einem der drei Bereiche Denken, Fühlen und Handeln ein Entwicklungsdefizit auf und sind nicht im Gleichgewicht. Sie haben ihre Balance aus Denken, Fühlen und Handeln noch nicht gefunden. Jedoch: In der Komfortzone findet keine Entwicklung statt! Die Komfortzone ist eine Sackgasse. Ein Leben in der Komfortzone wird sich niemals erfüllen, so sehr es auch danach trachtet.

## **Die Sinn-Suche mit dem DFH-Test**

Die Sinn-Suche führt den Menschen aus dem Kreis seiner Gewohnheiten heraus. Die Qualität der Suche ändert sich. Der Nutzen verliert an Bedeutung, der Sinn gewinnt.

Die Sinn-Suche mündet im Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln in der Wahrnehmung und im Verhalten. Eine Persönlichkeit, die ihr Gleichgewicht gefunden hat, wird auch entwickelte Persönlichkeit genannt. Man bezeichnet sie auch als psychisch (mental, seelisch) gesund. Wie weit eine Persönlichkeit in ihrem Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln bereits fortgeschritten ist, kann sie mit dem DFH-Test selbst feststellen. Diesen bietet das PBI Institut gemeinnützig auf seiner Website an.<sup>v</sup>

Das Ergebnis des Tests ist eine zweiseitige Auswertung, die dem Testteilnehmer unmittelbar nach Testende per E-Mail zugestellt wird. Auf der ersten Seite kann der Teilnehmer seinen Persönlichkeitstyp ermitteln. Auf der zweiten erhält er die Gleichgewichtsbilanz, die ihm aufzeigt, wie weit er in den Bereichen Denken, Fühlen und Handeln bereits in Balance ist. Weiter wird ihm der Hinweis zu einer Publikation gegeben, mit deren Hilfe er seinen ganz individuellen Entwicklungsweg gestalten kann. Für den Sinn-Sucher ist der DFH-Test ein wertvolles und zuverlässiges Instrument zur eigenen Positionierung und Selbstanalyse.

**Es gibt keinen Königsweg, der für alle Menschen gleichermaßen gilt!  
Es gibt nur einen ganz persönlichen Entwicklungsweg!  
Orientierungshilfe bietet der DFH-Test!**

## **5. Mit Egozentrikern erfolgreich umgehen**

### **Das GEOzentrische Weltbild blüht**

Durch einen einfachen Buchstabentausch ist es gelungen, auch 400 Jahre nach Galilei das GEOzentrische Weltbild in Form des EGOzentrischen Weltbildes bis in die heutige Zeit zu retten. EGOzentriker sind die Nachfolger der GEOzentriker. Es gibt nicht nur einen Mittelpunkt des Universums, sondern Milliarden Mittelpunkte.

Grob geschätzt sind rund 50 % unserer Mitmenschen Egozentriker. Egozentriker sehen sich selbst im Mittelpunkt und messen ihre Mitmenschen beständig an sich selbst und ihrem eigenen Weltbild. Zu ihnen passt die Einstellung: „Ich denke im Stillen, dass ich besser bin als die meisten meiner Mitmenschen“. Sie sind sich ihrer Egozentrik nicht bewusst. Würde man sie darauf ansprechen, stritten sie das vehement ab. „Ich doch nicht“, sagen sie. „Die anderen ja: da gibt es viele Egozentriker“.

Die deutsche Sprache kennt mehr als 200 Begriffe für Egozentriker. Nachfolgend einige Beispiele, den Persönlichkeitstypen zugeordnet.

**Prinzipientreue Perfektionisten:** Besserwisser, Rechthaber, Weltverbesserer, Moralapostel, Idealisten, Pedanten, Puritaner, Prinzipienreiter, Ordnungssüchtige, Putzsüchtige, Kritiker, Asketen, Kämpfer für Gerechtigkeit.



**Liebesorientierte Helfer:** Diener, Gastgeber, Besitzergreifende Intimfreunde, Großsprecherische Freunde, Bemutterungstypen, Scheinheilige, Kletten.

**Imageorientierte Selbstdarsteller:** Schauspieler, Narzissten, Eitle, Charmeuse, Ehrgeizige, Statusbesessene, Utilitaristen, Strahlemännchen, Karrieristen, Siegertypen, Angeber.

**Identitätssuchende Individualisten:** Künstler, Romantiker, Depressive, Ästheten, Aristokraten, Bohemien, Kreative, Träumer.

**Erkenntnisorientierte Denker:** Beobachter, Asketen, Analytiker, Experten, Exzentriker, Problemlöser, Wissenschaftler, Gelehrte, Theoretiker, Eigenbrötler, Spezialisten, Forscher.

**Sicherheitsorientierte Traditionalisten:** Zuverlässige, Zweifler, Loyale, Ambivalente, Kumpel, Sicherheitsbedürftige, Störenfriede, Rebellen, Querulanten, Pessimisten, Miesepeter, Skeptiker, Autoritätsgläubige, notorische Verlierer, Entscheidungsschwache, Konfliktscheue, Quertreiber, Angsthasen, Angstbeißer.

**Lebenslustige Lebenskünstler:** Trendsetter, Unersättliche, Enthusiasten, Tausendsassa, Entertainer, Optimisten, Frohnaturen, Märchenerzähler, Multitalente, Exzessive, Hyperaktive, Epikureer, Hedonisten.

**Durchsetzungsstarke Machtmenschen:** Revierbesitzer, Diktatoren, Patriarchen, Abenteurer, Unternehmer, Brummbären, Kämpfer, Grobiane.

**Harmonieorientierte Friedenstifter:** Friedliebende, Integratoren, Vermittler, Schiedsrichter, Passive, Fatalisten, Resignierte, Harmoniesüchtige, Tagträumer.

Wir sehen schon: Es gibt nicht nur den einen Egozentriker. Egozentriker kommen in den verschiedensten Ausprägungen daher.

## Der Umgang mit Egozentrikern

Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten für den Umgang mit Egozentrikern:

- der Versuch, sie zu ändern
- Flucht in eine Phantasiewelt ohne Egozentriker
- lernen, bestmöglich mit Egozentrikern umzugehen

Bei der ersten Alternative wird versucht, einen Egozentriker zu **ändern**. Die Idee, ihn so zu beeinflussen, dass er sein Verhalten ändert, ist verlockend, aber meist unrealistisch. Der Versuch scheitert in vielen Beziehungen. Viele Mitmenschen geben sich der Illusion hin, sie könnten ihren Partner „zurechtbiegen“. Egozentriker ändern aber ihr Verhalten nicht. Diese Alternative scheitert in den allermeisten Fällen und hinterlässt Frustrationen und Konflikte.

Die beliebte zweite Alternative besteht darin, sich selbst in eine illusionäre **Phantasiewelt** zu flüchten, in der Egozentriker nicht vorkommen. Liebesorientierte Helfer und harmoniesuchende Friedenstifter sind besonders anfällig dafür. Sie ziehen sich dabei aus der egozentrisch geprägten

Welt in ihr Inneres zurück. Sie igeln sich in ihrer Innenwelt ein und blenden die Egozentriker einfach aus. Allerdings nehmen sie damit auch in Kauf, dass sie bei der Berührung mit der realen Welt immer frustriert und enttäuscht sein werden.

Wer die dritte Alternative wählt, **akzeptiert die Situation** so wie sie ist. Er lernt, möglichst gut mit Egozentriker auszukommen. Dafür muss er die verschiedenen Typen von Egozentrikern kennen – zum Beispiel den Perfektionisten, den Selbstdarsteller oder den Lebenskünstler. Den eigenen Persönlichkeitstyp kann jeder selbst mit dem DFH-Test herausfinden.

Jeder Egozentriker hat seine eigene individuelle Interessenstruktur. Wer lernt, diese Interessen zu erkennen und zu verstehen, kann besser mit Egozentrikern umgehen als der Unkundige. Kundige können die Interessen der Egozentriker mit den eigenen Interessen abgleichen und Übereinstimmungen finden. Dieses Vorgehen lohnt sich ganz besonders in konflikträchtigen Dramasituationen, die sonst in endlosen Streitereien enden.

Der erfolgreiche Umgang mit Egozentrikern ist kein lineares Verfahren, also auch keine allgemeingültige Zauberformel. Es ist ein Prozess, in den die aktuelle Situation und die individuelle Interessenstruktur des Egozentrikers eingehen. Dieser Prozess ist mit dem vorliegenden Buch auch im Selbststudium erlernbar.

## **5.1. Der Prozess „Egozentriker gekonnt abholen“**

### **Konflikte und Konfliktbewältigung**

Ob sie es wollen oder nicht, ob sie es wissen oder nicht, ob sie es akzeptieren oder nicht: Jeder Mensch und damit auch jeder Egozentriker hat eine Interessenstruktur. Die neun wesentlichen haben wir gerade kennengelernt. Aus diesen unterschiedlichen Interessenstrukturen ergeben sich ganz natürlich Interessengegensätze oder auch Interessenkonflikte. Wer die Interessenstrukturen von Egozentrikern kennt, kann die Interessenkonflikte mit ihnen besser bewältigen als der Unkundige. Das Erkennen und das Bewältigen von Interessenkonflikten (wir befinden uns auf der Beziehungsebene) ist die maßgebliche Schlüsselqualifikation im Umgang mit Egozentrikern.

„Was ist das denn überhaupt: ein Konflikt?“ werden jetzt viele fragen. Sie sind als Problemlöser ausgebildet und dort bewegen sie sich nur auf der Sachebene. Auf der Beziehungsebene kennen sie sich nicht besonders gut aus, ignorieren diese sogar und projizieren jeden Konflikt in der Beziehungsebene als Problem in die Sachebene. Tatsächlich handelt es sich bei dieser Projektion um eine Kategorienverwechslung, welche ihnen aber nicht bewusst ist.

Beginnen wir also ganz vorn mit der Begrifflichkeit. Wikipedia spricht von einem Interessenkonflikt im weiteren Sinn, wenn eine Situation dem Einfluss von einander widerstrebenden Faktoren

unterliegt und zwischen ihnen ausgewogen reguliert werden soll. Ein Interessenkonflikt im engeren Sinn ist eine spezielle Konfliktsituation, in der ein sachlicher Widerspruch nach Vermeidung verlangt. Er kann aus organisatorischen oder ethischen, meist berufsethischen Gründen, nicht hingenommen werden, da er sich kontraproduktiv im Sinne höher angesehener Werte, Interessen oder Ziele auswirkt.

Wenn wir hier über einen Konflikt sprechen, meinen wir einen Interessenkonflikt im weiteren Sinne. Dabei interessiert uns hier zunächst das Grundelement so eines Interessenkonfliktes: Es besteht aus zwei Personen und einer Situation. Die Bandbreite reicht von einer Meinungsverschiedenheit bis zum handfesten Streit. Das Wesentliche so eines Konfliktes ist, dass beide Personen, auch wenn sie gegensätzliche Standpunkte vertreten, aus ihrer Interessenstruktur heraus Recht haben! Insofern kann ein derartiger Konflikt auch nicht logisch/ sachlich gelöst werden, sondern nur interessengerecht. Es gibt also nicht die eine logische Problemlösung auf der faktenorientierten Sachebene, sondern viele mögliche interessengerechte Lösungen für einen Konflikt auf der Beziehungsebene. Jede Lösung, bei der alle Beteiligten zustimmen, ist eine derartige Konfliktlösung. Voraussetzung für eine interessengerechte Lösung eines Konfliktes ist es, ein Verständnis für die eigene Interessenstruktur und für die des Gegenübers zu entwickeln.

Allerdings kann es auch sein, dass die Beteiligten keine derartige Lösung finden können oder wollen. Nicht jeder Konflikt ist lösbar, nicht jeder Streit kann interessengerecht beigelegt werden. Aber doch die große Mehrzahl.

### **Ein Beispiel für Konflikte**

*Peter Perfekt ist Inhaber eines kleinen Bankhauses in Berlin. Es existiert bereits in der dritten Generation. Peter ist 68 Jahre alt. Sein Sohn Willi, 39 Jahre alt und bei einer Großbank ausgebildet, ist seit einem Jahr Leiter des Firmenkundengeschäftes beim Bankhaus Perfekt. Der Generationenwechsel ist angesagt. Die Bilanzsaison naht. Peter verlangt von Willi, dass der sich über Ostern die eingegangenen Bilanzen ansieht. Das hat er auch immer gemacht.*

*Willi will über Ostern mit seiner Familie in Urlaub fahren. Außerdem will er das Durchsehen der Bilanzen delegieren. Das hat er während seiner Ausbildung gelernt. Dazu müsste aber jemand eingestellt werden. Das will Peter nicht. **Ein handfester Interessenkonflikt liegt vor: Selbermachen gegen delegieren.** An solchen oder ähnlichen Konflikten scheitern viele Generationenwechsel.*

Auf der Sachebene zeigt sich ein uraltes Thema: Delegieren versus Selbermachen. Durch die beiden beteiligten Personen, welche gemäß ihrer individuellen Interessenstruktur argumentieren und agieren, wird es zu einer völlig neuen Situation und ist damit immer wieder aufs Neue brandaktuell. Beide Seiten haben Recht. Nur: Das nützt ihnen nichts. Wenn Peter und Willi diesen Konflikt

nicht interessengerecht beilegen, kann er eskalieren und den gesamten Generationenwechsel gefährden.

## Die Werkzeuge des Problemlösers

Schauen wir uns an, welches Instrumentarium der Problemlöser zur Verfügung hat. Er kann

- den Konflikt verdrängen oder ignorieren
- den Anderen dominieren
- dem anderen nachgeben
- ausgleichen führt zum faulen Kompromiss
- integrieren der anderen Meinung führt zum kleinsten gemeinsamen Nenner
- sachlich diskutieren führt zum Verstehen und schließlich zur Problemlösung

Keine dieser sechs Vorgehensweisen kann den Konflikt zwischen Peter und Willi lösen. Für diesen uralten und ewig wieder jungen Konflikt gibt es nicht die eine Sachlösung. Es gibt viele mögliche Lösungen. Diese müssen nur die bewussten oder unbewussten Interessen (wir befinden uns auf der Beziehungsebene) der beiden beteiligten Personen befriedigen. Um eine derartige interessengerechte Lösung zu finden, muss sich mindestens einer der beiden Beteiligten oder ein Vermittler intuitiv oder bewusst mit den Interessenstrukturen von Peter und Willi auskennen.

## Eine Konfliktlösung

Praktischerweise kennt sich Willi in unserer Situation gut mit dem Lösen von Konflikten aus. Er führt ein vereinfachtes Interessendiagramm durch. Dazu spricht er mit seinem Vater, der ein Perfektionist durch und durch ist. Willi selbst ist mehr der Imageorientierte, der lieber einen Neukunden akquiriert als eine Bilanz liest. Danach führt er ein Gespräch mit seiner jüngeren Schwester, die noch in der Ausbildung steckt, aber nächstes Jahr auch in das Bankhaus Perfekt eintreten wird. Die Schwester ist wie der Vater: ordnungsliebend, genau und perfektionistisch. Sie würde gerne das Bilanzlesen schon jetzt übernehmen und Willi dabei zuarbeiten. Als Willi seinem Vater diese Lösung vorstellt, ist Peter Perfekt sofort einverstanden. Willi hat damit eine interessengerechte Konfliktlösung gefunden. Alle Beteiligten sind mit der Lösung zufrieden.

## Patentlösungen?

Nun verstehen wir natürlich, dass diese Lösung nicht die Patentlösung zum Thema ‚Selbermachen versus Delegieren‘ ist. Dennoch veranschaulicht die Vorgehensweise den Prozess beim Bewältigen von Konflikten. Das Thema wird zunächst auf der Interessenebene behandelt und auftretende Interessenkonflikte werden gelöst. Dies ist dann die Voraussetzung für die Erarbeitung einer Lösung auf der Sachebene. Das Thema ‚Delegieren versus Selbermachen‘ ist nicht für alle

Zeiten gelöst. Es wird mit neuen Personen und deren Interessenstrukturen immer wiederkommen und immer wieder neue Konflikte erzeugen.

Die Standardsituation mit zwei Personen ist für das Interessendiagramm eine ziemlich einfache Konfliktsituation. Aber für unser Thema, den Umgang mit Egozentrikern, ist es in seiner vereinfachten Form gut geeignet. Im betrieblichen Alltag gibt es komplexere Situationen mit mehr beteiligten Entscheidungsträgern. Die Standardthemen hierzu sind Projekte. Immer wieder treten in Projekten Konfliktsituationen auf und wenn diese nicht zufriedenstellend gelöst werden, scheitern die Projekte an diesen ungelösten Interessenkonflikten. Wie wir an der hohen Misserfolgsquote von 60 - 70 %<sup>vi</sup> erkennen können, geschieht das viel zu häufig.

Für den Einsatz in Projekten steht das Interessendiagramm mit Machtprofil, Interessenprofil und Interessenübersicht zur Verfügung. Wir stellen es an anderer Stelle<sup>vii</sup> mit Fallbeispielen ausführlich vor. Die Erfahrung zeigt, dass mit dem Einsatz des Interessendiagramms die Misserfolgsquote auch in besonders komplexen und schwierigen Projekten<sup>viii</sup> auf unter 20 % gedrückt werden kann. Betriebswirtschaftlich sprechen wir hier von einem Produktivitätspotenzial im dreistelligen Milliardenbereich (Euro) in Deutschland pro Jahr.

Jetzt werden wir uns beim Umgang mit Egozentrikern auf die Standardsituation mit zwei beteiligten Personen konzentrieren.

## 5.2: Das Interessenblatt

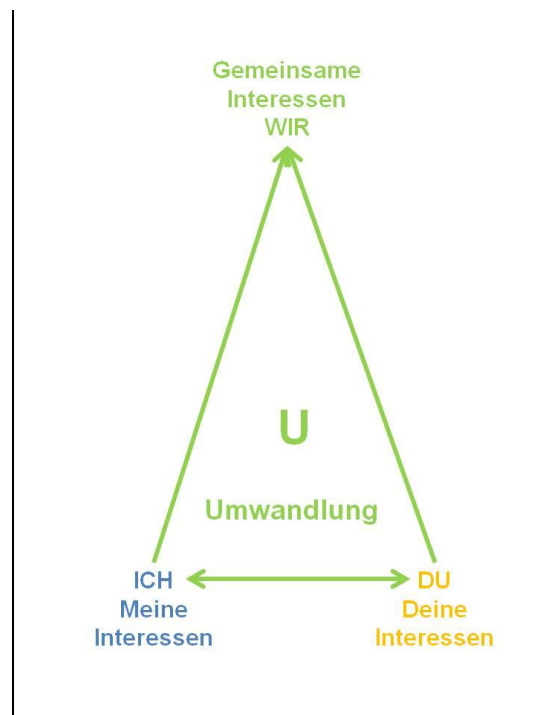




Abbildung 5.1: Die Umwandlung von Interessen

**Für den Umgang mit Egozentrikern haben wir ein Werkzeug entwickelt, welches uns ermöglicht, die beteiligten Interessenstrukturen in Konfliktsituationen transparent zu machen. Danach fordert es zur Suche nach gemeinsamen Interessen auf. Dieses Werkzeug, Interessenblatt genannt, ist bewusst einfach gestaltet und passt auf eine Seite. Das zugrundeliegende Prinzip wird in der Abbildung 5.1 dargestellt.**

Das Interessenblatt (siehe Abbildung 5.2) hat in seinem Zentrum die Abbildung 5.1 als Ausgangspunkt und zur Erinnerung an das Prinzip.

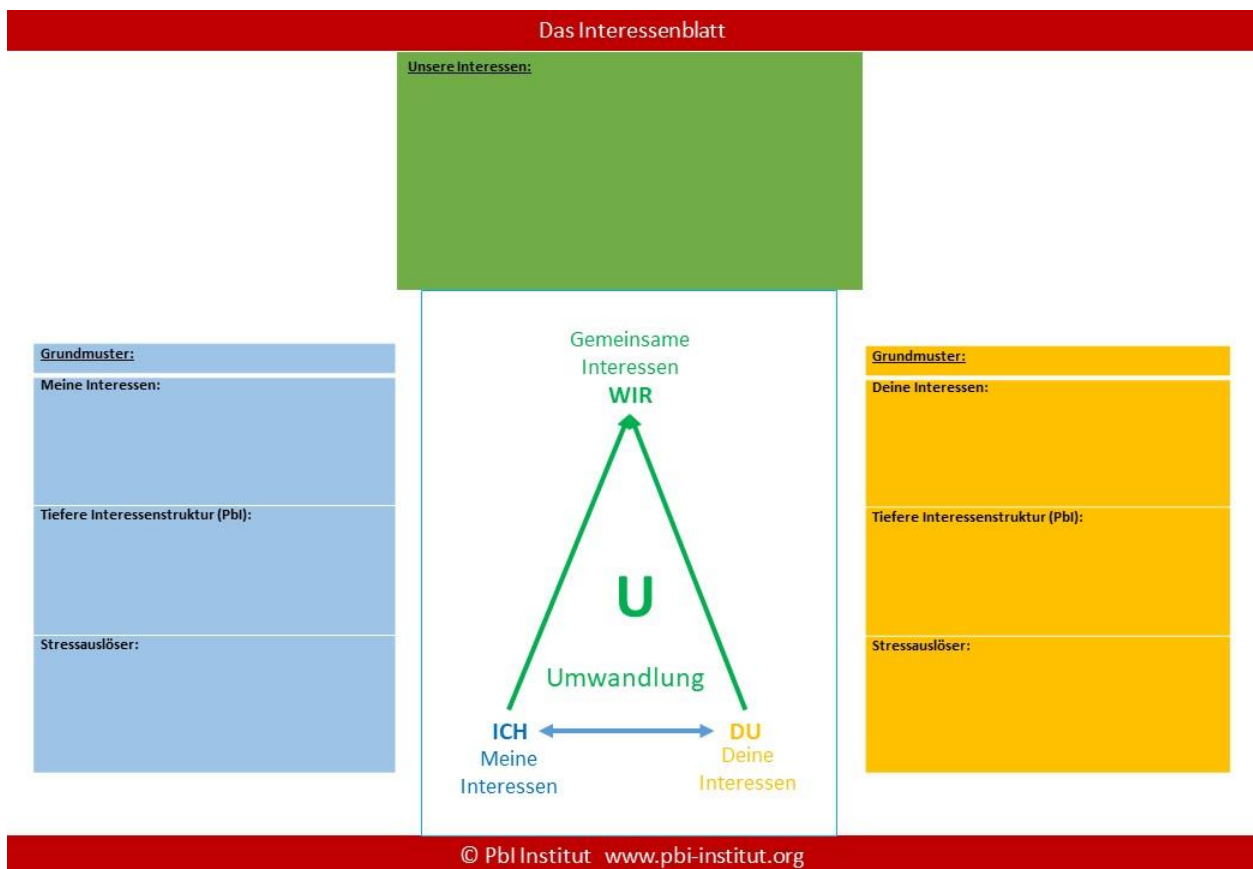


Abbildung 5.2: Das Interessenblatt

Die Basisarbeit besteht darin, sowohl für „Meine Interessen“ wie auch für „Deine Interessen“ das Grundmuster, die vordergründigen Interessen und die tiefere Interessenstruktur (PbI) herauszufinden. Diese werden durch den Stressauslöser ergänzt. Den benötigen wir, um unseren

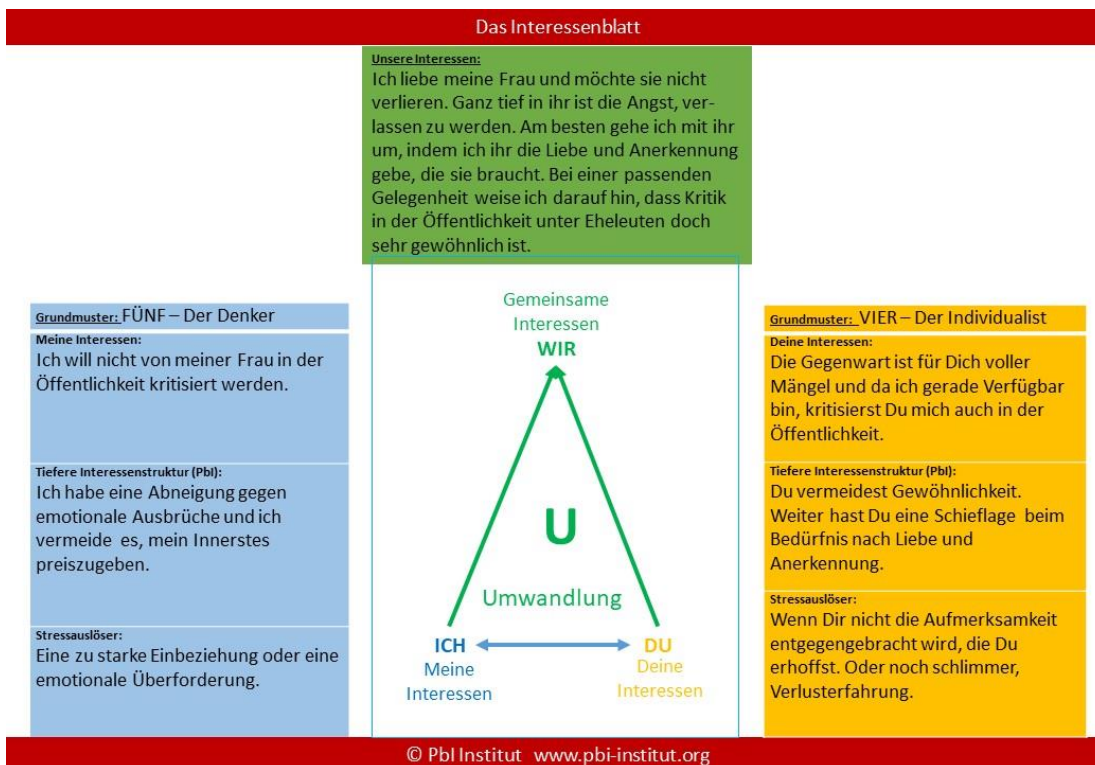
Gesprächspartner nicht unter Stress zu setzen. Denn dann wäre der nur noch damit beschäftigt, mit Hilfe seiner Abwehrmechanismen an der Stressvermeidung zu arbeiten. Eine konstruktive Fortsetzung des Gespräches wäre dadurch blockiert<sup>ix</sup>. Als Grundlage dieser Basisarbeit dienen die Pbl aus den vorausgegangenen Kapiteln.

Mit den vorliegenden Informationen kann nun an einer einvernehmlichen Konfliktlösung gearbeitet werden. Wie das geht, sehen wir uns an Fallbeispielen aus dem persönlichen und aus dem beruflichen Bereich an.

### Die Künstlerin

*Svens Frau ist Künstlerin. Sie malt und kümmert sich um ihre Selbstverwirklichung. In ihren farbenfrohen Gewändern sieht sie wirklich gut aus. Sven stört allerdings sehr, dass sie ständig an ihm herumnörgelt. Nie kann er es ihr rechtmachen. Besonders schlimm ist für ihn, dass ihr Nörgeln nicht auf den Privatbereich beschränkt ist, sondern sich auch in der Öffentlichkeit fortsetzt. Von seinen Bekannten ist er schon mehrfach auf dieses ungebührliche Verhalten seiner Frau angesprochen worden. Er beschließt, vernünftig und sachlich mit ihr über das Problem zu reden. Das Gespräch entwickelt sich sehr emotional und die Wogen schlagen hoch. Nach dem Gespräch verlässt seine Frau die Wohnung und reicht später auch die Scheidung ein. Mit so einem Langweiler will sie nichts mehr zu tun haben.*

Geben wir Sven noch einen zweiten Versuch. Er benutzt dazu das Interessenblatt.

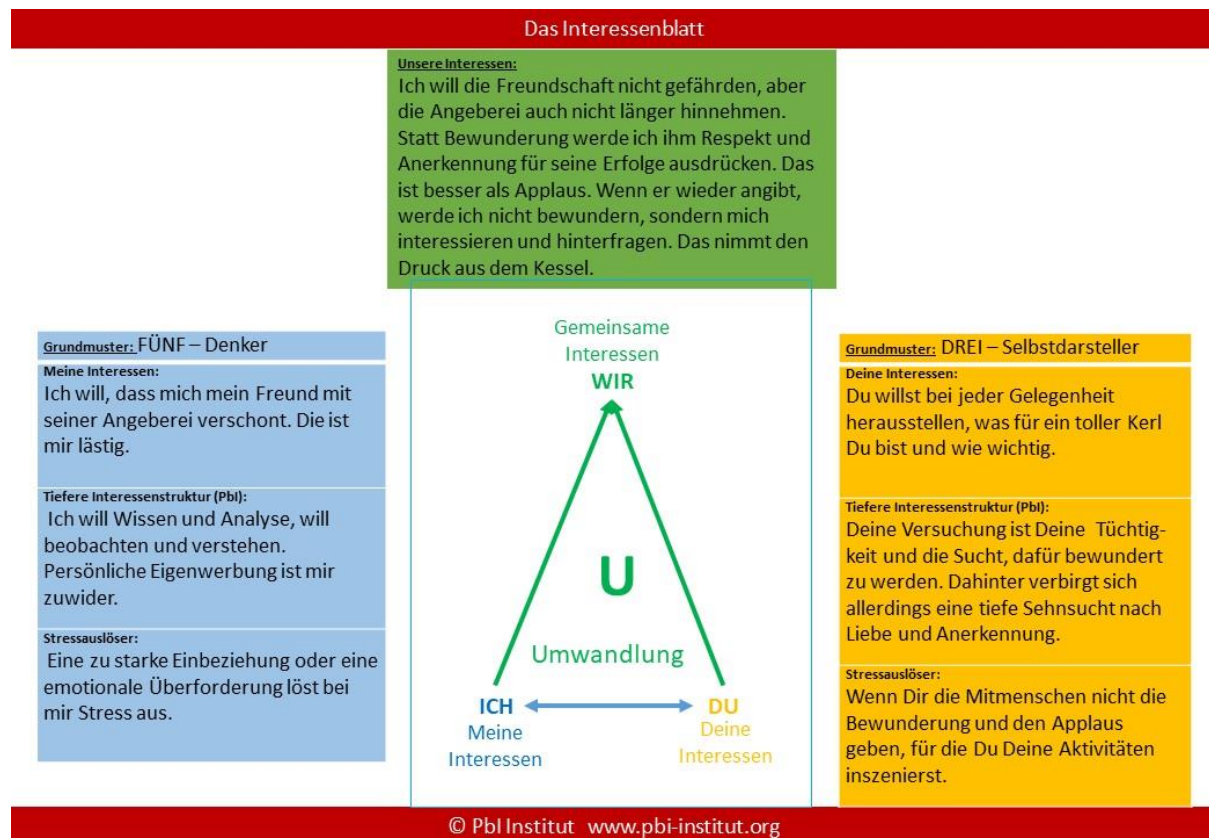


Die vordergründigen Interessen entnehmen wir der Situation, hier repräsentiert durch die Geschichte. Die tiefgründigen Interessen und der Stressauslöser werden aus den Pbl entnommen. Die gemeinsamen Interessen sind das Ergebnis der kreativen Lösungssuche. Hier ist es die Absicht von Sven, bei passender Gelegenheit darauf hinzuweisen, dass Kritik in der Öffentlichkeit unter Eheleuten doch sehr gewöhnlich ist. Tatsächlich, das hat geklappt. Es gab eine Gelegenheit, bei der ein Mann seine Frau in aller Öffentlichkeit bloßgestellt und kritisiert hat. Sven hat dazu bemerkt, dass das sehr peinlich und auch sehr gewöhnlich sei. Seitdem ist an der Front Ruhe.

## Der Freund

*Sven hat einen Freund, den er schon aus Schultagen kennt. Der ist ein richtiger Angeber. Er erzählt immer, was für ein toller Kerl er ist. Welche Gegner er im Sport geschlagen hat. Welche beruflichen Erfolge er gefeiert hat. Wie wichtig er ist. Welche bekannten Persönlichkeiten er kennt. Das wird für Sven zunehmend lästig. Er beschließt, vernünftig und sachlich mit seinem Freund zu reden. Nach dem Gespräch ist die Freundschaft beendet. Sven kann nur froh sein, dass sein Ex-Freund sich nicht auch noch an ihm rächen will.*

Geben wir Sven noch einen zweiten Versuch. Er benutzt dazu wieder das Interessenblatt.



Das mit dem Hinterfragen scheint zu klappen. Es signalisiert Interesse und kommt gut an. Als der Freund neulich wieder mit den wichtigen Personen, die er kennt, angeben wollte, hat ihn Sven gebeten, doch für ihn einen ganz bestimmten Kontakt zu vermitteln. Das kam nicht so gut an. Da ist Svens Freund dann kurzzeitig sehr kleinlaut geworden. Seitdem vermittelt er jetzt in den Gesprächen statt einer werbenden Imagebroschüre ein Faktenblatt. Darüber können sich beide sehr gut austauschen und Sven drückt seinen Respekt und seine Anerkennung für die erzielten Erfolge aus.

### ***Der Kollege***

*Ein Kollege von Sven ist ein richtiger Rechthaber und Besserwisser. Er weiß, wie alles sein muss. Gerade in Meetings ist er besonders unerträglich. Er muss immer das letzte Wort haben, immer Recht behalten. Das kostet auch enorm viel Zeit. Sven beschließt, mit seinem Kollegen ein vernünftiges und sachliches Gespräch über dessen Rechthaberei zu führen und das Problem aus der Welt zu schaffen. Das Gespräch führt zu keinem Ergebnis. Aber nach dem Gespräch behandelt sein Kollege Sven immer mit ganz harten Bandagen nach dem Motto „Ich mache keine Fehler, Du machst die Fehler.“ Das macht er immer, wenn sich eine Gelegenheit dazu ergibt. Das Klima unter den Kollegen wird dadurch enorm vergiftet.*

Geben wir auch hier Sven einen zweiten Versuch mit der Nutzung des Interessenblattes.

„Das übergeordnete gemeinsame Interesse ist sicherlich eine gute und produktive Arbeitsbeziehung. Beide wollen wir unsere Aufgaben erfolgreich bewältigen. Dazu gibt es Ziele und einen Unternehmenszweck, an denen wir uns beide messen lassen müssen.

Die Besserwisserei und die Rechthaberei werde ich nur schwer abstellen können. Ich muss unbedingt vermeiden, ihm einen Fehler nachzuweisen. Dann wandelt er Besserwisserei und Rechthaberei in nörgelnde Kritiksucht oder sogar Rachegeilüste um. Aber ich kann ihn bereits im Vorfeld auf potenzielle Fehler hinweisen. Ich kann ihn weiter darauf hinweisen, wie er Unvollkommenes bereinigen kann und wie er Ärger bereits im Vorfeld vermeiden kann. Mit diesen drei Steuerungselementen kann ich meinen Kollegen zur erträglichen Zusammenarbeit veranlassen und meine Vorstellungen verwirklichen“.

<p><b>Grundmuster:</b> FÜNF – Der Denker</p> <p><b>Meine Interessen:</b> Ich möchte mit meinem Kollegen eine kooperative Arbeitsbeziehung.</p> <p><b>Tiefere Interessenstruktur (Pbi):</b> Ich will alles beobachten, alles verstehen, intellektuelle Gewissheit haben.</p> <p><b>Stressauslöser:</b> Eine zu starke Einbeziehung oder eine emotionale Überforderung.</p>	<p><b>Unsere Interessen:</b> Unser gemeinsames Interesse ist eine gute und produktive Arbeitsbeziehung. Unter keinen Umständen darf ich ihm einen gemachten Fehler nachweisen, aber auf potenzielle Fehler hinweisen. Auch, wie er Unvollkommenheit bereinigen und Ärger vermeiden kann.</p>	<p><b>Grundmuster:</b> EINS – Der Perfektionist</p> <p><b>Deine Interessen:</b> Du willst immer das letzte Wort haben, willst immer Recht behalten.</p> <p><b>Tiefere Interessenstruktur (Pbi):</b> Die Suche nach Vollkommenheit ist Deine Versuchung. Du vermeidest Fehler und Ärger.</p> <p><b>Stressauslöser:</b> Jede Unvollkommenheit löst bei Dir Stress aus. Weiter, wenn Mitmenschen Dir einen Fehler nachweisen.</p>
<p style="text-align: center;">Gemeinsame Interessen <b>WIR</b></p> <p style="text-align: center;">Umwandlung</p> <p style="text-align: center;"><b>U</b></p> <p style="text-align: center;">ICH ← → DU Meine Interessen      Deine Interessen</p>		
<p>© Pbi Institut <a href="http://www.pbi-institut.org">www.pbi-institut.org</a></p>		

Soweit die Gedanken von Sven. Er verhindert damit zwar die Besserwisserei und die Rechthaberei seines Kollegen nicht, kann aber eine gute und produktive Arbeitsbeziehung herstellen. Mit den drei Steuerungselementen Unvollkommenheit, Fehler und Ärger reagiert der Kollege tadellos auf Svens Vorstellungen. Da kann er ruhig Rechthaben und Besserwissen. Das stört Sven nicht mehr.

## 5.3: Fallbeispiele aus dem beruflichen Umfeld

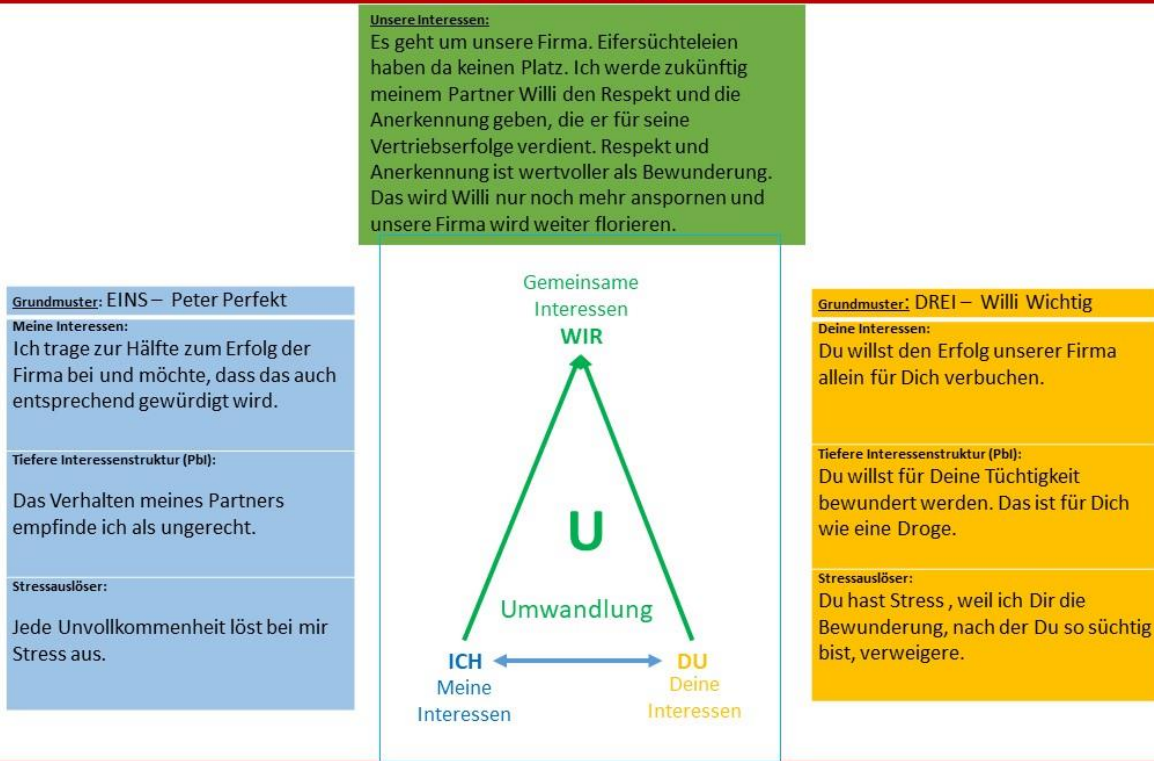
Es folgen fünf Fallbeispiele aus dem beruflichen Umfeld. Sie zeigen, dass mit dem hier vorgestellten Vorgehen im Umgang mit Egozentrikern nicht nur persönliche, sondern auch handfeste berufliche Vorteile verbunden sind.

### Fallbeispiel 1 – Die Firma

*Peter Perfekt und Willi Wichtig sind zu gleichen Teilen Inhaber einer IT-Firma mit 50 Mitarbeitern. Das Geschäft läuft gut. Willi holt die Aufträge herein und Peter wickelt sie mit den Mitarbeitern ab. Sie ergänzen sich dabei ausgezeichnet. Peter ärgert sich nur immer wieder, dass Willi in der Außendarstellung alle Lorbeeren für sich selbst einheimst. Willi ist ein richtiger Angeber. Peter hat doch auch einen genauso großen Anteil am Erfolg. Die Spannungen nehmen immer mehr zu. Schließlich schlägt Peter vor, sich zu trennen. Sie beschließen, die Firma zu teilen und jeder seinen Weg selbst fortzusetzen. Gesagt, getan. Beide stellen nach einer Weile fest, dass ihnen die Ergänzung fehlt. Die beiden Firmen werden immer kleiner und bald werden sie aufgelöst.*



## Das Interessenblatt



© Pbl Institut [www.pbl-institut.org](http://www.pbl-institut.org)

Mit Einsatz des Interessenblattes wird Peter Perfekt klar, dass er seinem Partner mit seinem eigenen Verhalten Stress verursacht hat. Hier geht es nicht um Gerechtigkeit. Hier geht es darum, seinem Partner den Respekt und die Anerkennung zukommen zu lassen, die er so dringend braucht und für die er seine Imageaktivitäten inszeniert. Respekt und Anerkennung sind wertvoller als Applaus oder Bewunderung. Nachdem Peter sein Verhalten umgestellt hat, gestaltet sich die Zusammenarbeit reibungslos und die Firma floriert weiter.

### Fallbeispiel 2 – Der Dauerstress

*Willi Wichtig ist Vertriebschef, Zach Zweifler ein junger Mitarbeiter in der Reklamationsbearbeitung. Dort laufen ja alle Fehler in der Vertriebsarbeit zusammen. Zach ist frisch von der Uni gekommen.*

*So ist es auch nicht verwunderlich, dass Zach eine negative Meinung zu der Leistung der Verkäufer entwickelt und immer mehr zum Nörgler und Querulanten wird. Als ein Vertriebsgebiet frei wird, steckt Willi Zach kommissarisch in dieses Gebiet. „Jetzt kann er sich beweisen“, sagt er.*

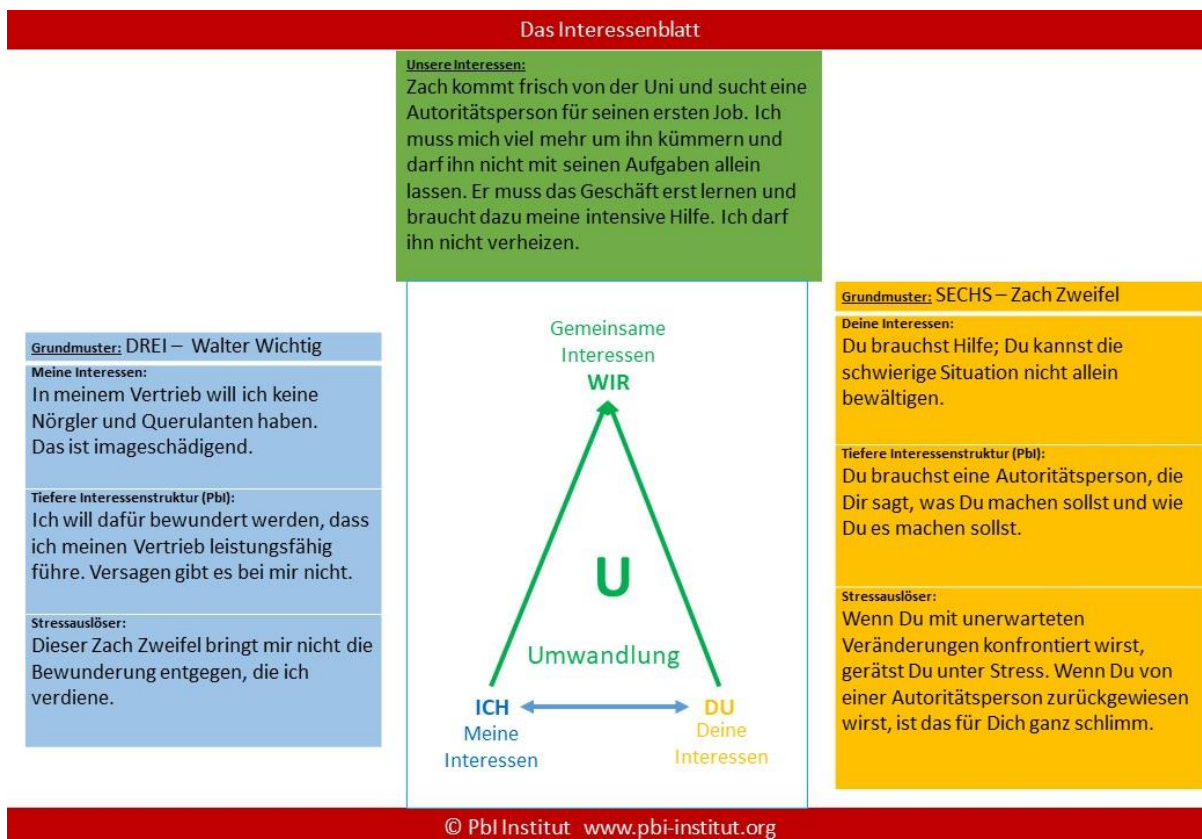
*Zach ist natürlich überfordert, bringt wenig Aufträge herein und steht sichtlich unter großem Stress. Obwohl Willi die Symptome erkennt, handelt er nicht, sondern setzt das „Großmaul“ im Vertriebsmeeting weiter unter Druck.*



Am Montag früh erfährt er, dass sich Zach das Leben genommen hat. Er hat sich aus seiner Wohnung im sechsten Stock gestürzt, weil er dem Dauerstress nicht mehr gewachsen war. Eine zwischenmenschliche Katastrophe.

Für die gleiche Situation erstellt Willi Wichtig ein Interessenblatt und hat einen zweiten Versuch. Er stellt fest, dass er Zach mit seinem eigenen Verhalten entsprechend dessen Interessenstruktur und Stressauslöser unter Dauerstress setzt und dieser die Situationen, in die er ihn gesetzt hat, ohne seine Hilfe nicht bewältigen kann. Zach kommt gerade vom Studium und sucht für seine erste Stelle in einem Unternehmen eine Autoritätsperson, die ihm beibringt, was und wie es zu tun ist. Er will Verkaufen lernen, braucht dazu aber intensive Hilfe. Willi muss sich um ihn kümmern und darf ihn mit seinen Aufgaben nicht allein lassen. Er darf ihn nicht im Zustand des Dauerstress belassen.

Nach dieser Erkenntnis hat Willi regelmäßige Abstimmungsgespräche mit Zach. Der blüht auf und setzt die vereinbarten Aktivitäten zuverlässig um. Nach einigen Monaten kann er sein Vertriebsgebiet selbständig bearbeiten. Er ist Willi sehr dankbar für dessen Unterstützung. Der Nörgler und Querulant ist zum zuverlässigen Mitarbeiter geworden.



### Fallbeispiel 3 – Der neue Chef

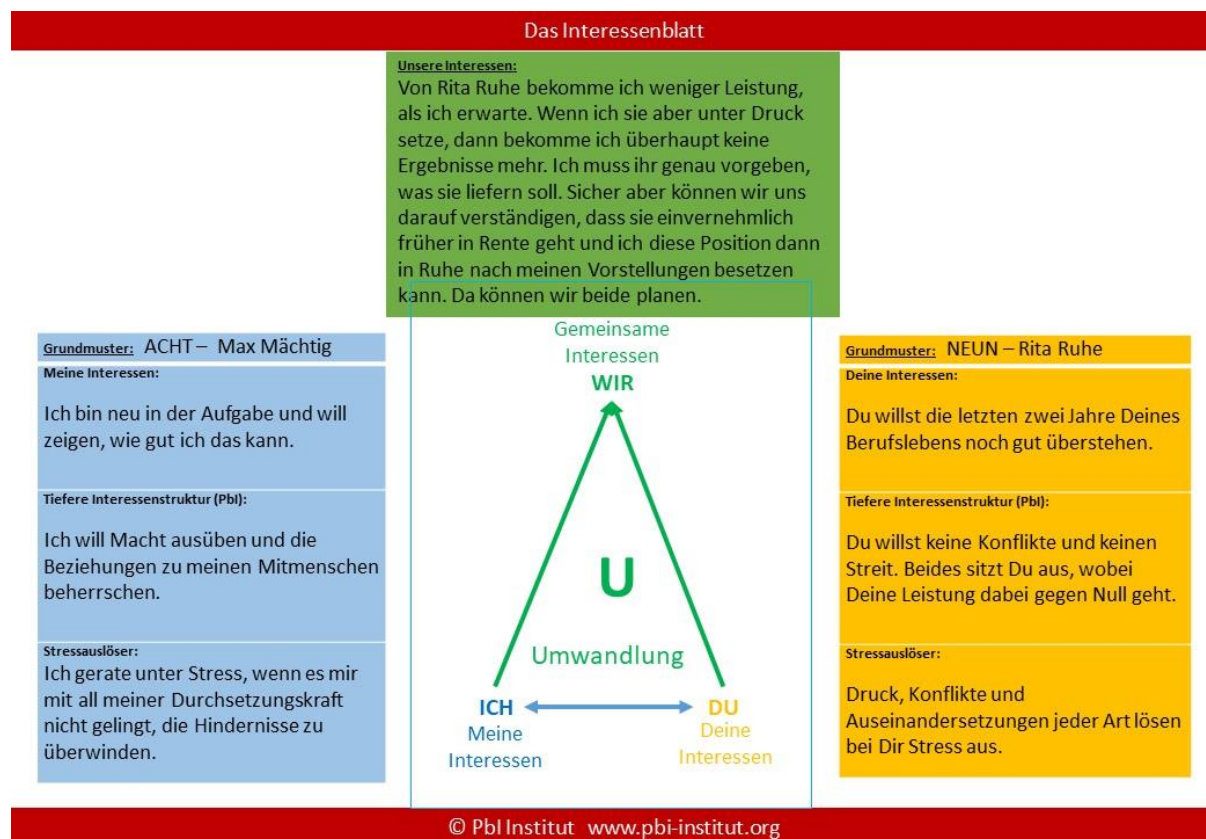
Max Macher ist gerade Marketingleiter geworden. Die Stabsstelle Marketing Services ist mit Rita Ruhe besetzt. Sie hat noch zwei Jahre bis zur Rente vor sich.

Von Anfang an setzt Max Rita unter Druck. Rita wird immer langsamer und ihre Ergebnisse werden immer schlechter. In einem Gespräch nach 6 Monaten versucht Rita, das Gespräch mit Max aufzuzeichnen. Max merkt das, informiert den Personalchef und Rita wird fristlos entlassen. Max hat es darauf angelegt und auch geschafft.

Rita ist verwirrt und muss sich psychologisch behandeln lassen. Sie leidet und ist für viele Monate krankgeschrieben. Max braucht 6 Monate, bis die Stelle wieder besetzt ist. Dann erfolgen noch weitere 6 Monate zur Einarbeitung.

Das Ganze war eine Belastung für das Unternehmen, eine Belastung für die sozialen Systeme und eine psychische Katastrophe für die Mitarbeiterin.

Geben wir Max die Gelegenheit, es noch einmal und besser zu machen.



Max Mächtig ist ein noch junger Manager, der neu in der Aufgabe ist und zeigen will, wie gut er damit zurechtkommt. Rita Ruhe ist am Ende ihres Berufslebens angekommen und will die Zeit bis zur Rente noch gut überstehen. Daher erbringt sie auch nicht die Leistung, die Max von ihr erwartet. Entsprechend seiner Interessenstruktur setzt er sie unter Druck, aber Rita reagiert entsprechend ihrem Grundmuster: Sie tut nichts. Druck ist also die falsche Strategie von Max. Es ist besser, mit ihr detailliert zu vereinbaren, welche Ergebnisse sie zu welchem Zeitpunkt erbringen kann und soll. Beide können sich darauf verständigen, dass Rita früher in Rente geht und Max die Stelle nach seinen Vorstellungen besetzen kann. Für beide ist dieses Vorgehen gut planbar und somit wird eine Stresssituation für beide Seiten vermieden.

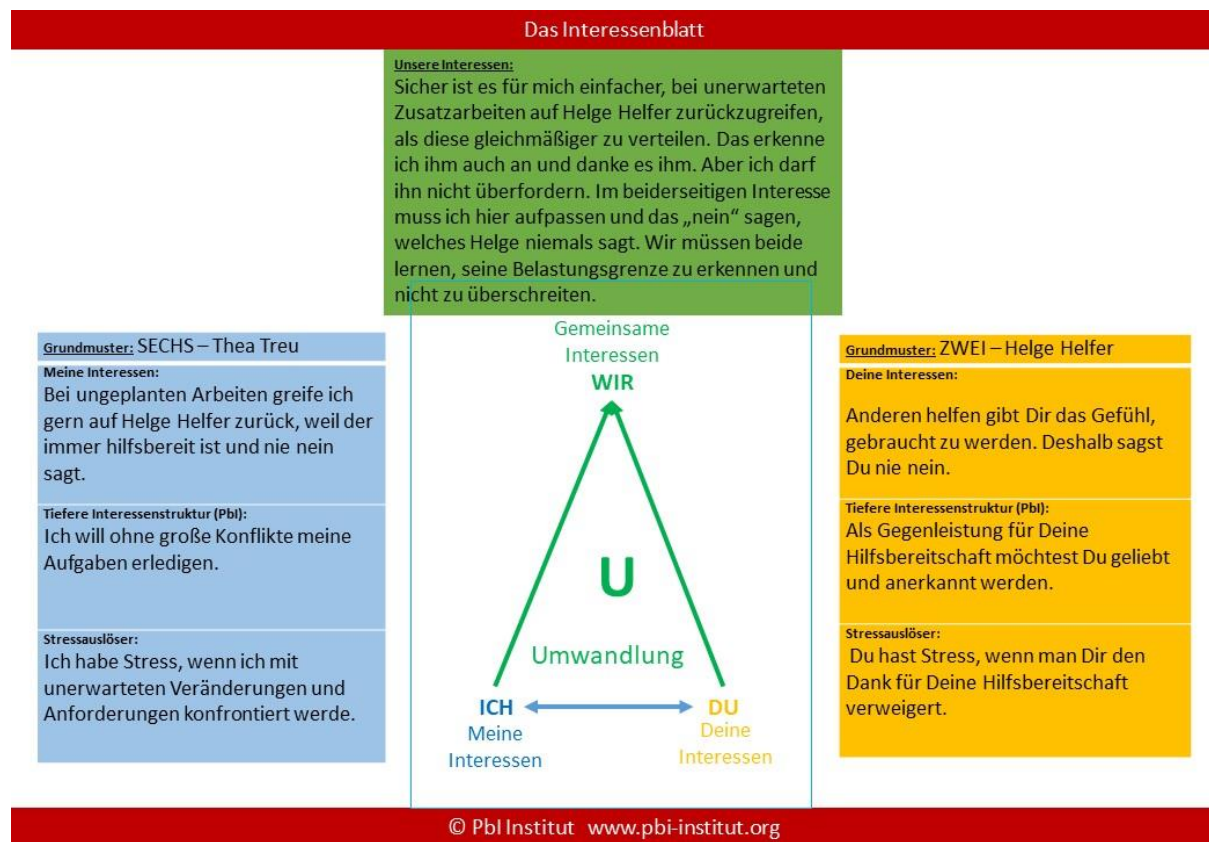
## Fallbeispiel 4 – Die Überforderung

*Helge Helfer ist eine Stütze im Logistik-Bereich. Er ist immer freundlich und übernimmt alle Arbeiten ohne zu murren. Helge kann nicht nein sagen. Seine Chefin Thea Treu ist auch sehr liebenswürdig. Sie ist froh, bei Zusatzarbeiten immer auf Helge zählen zu können und vergisst auch Lob und Anerkennung nicht.*

*Man sagt ihr allerdings auch nach, dass sie gern Entscheidungen und Konflikte vor sich herschiebt. Seit Wochen nun fühlt sich Helge Helfer ausgelaugt und erschöpft. Es wird zurzeit aber auch viel von ihm verlangt. Es ist augenscheinlich, dass Helge seine Arbeiten nicht in der gewohnten Qualität abgeliefert und dass er fahrig und überfordert wirkt.*

*Eines Nachmittags bricht er zusammen und muss mit der Ambulanz ins Krankenhaus gefahren werden. Er ist dann 18 Monate krankgeschrieben.*

Geben wir Thea Treu noch eine zweite Chance, es mit Hilfe des Interessenblattes besser zu machen.



Entsprechend ihrer Interessenstruktur ist Thea Treu froh, wenn sie bei unerwarteten Veränderungen und Anforderungen immer sofort auf Helge Helfer zurückgreifen kann. Das macht es ihr einfacher. Helge Helfer hat eine ganz große Schwäche: Er kann nicht „nein“ sagen. Deshalb hat er auch keine Abwehrmechanismen gegen Überforderungen. Thea erkennt mit dem Interessenblatt diese Situation. Sie weiß, dass sie ihm dabei helfen muss, seine Belastungsgrenze zu erkennen und nicht zu überschreiten.

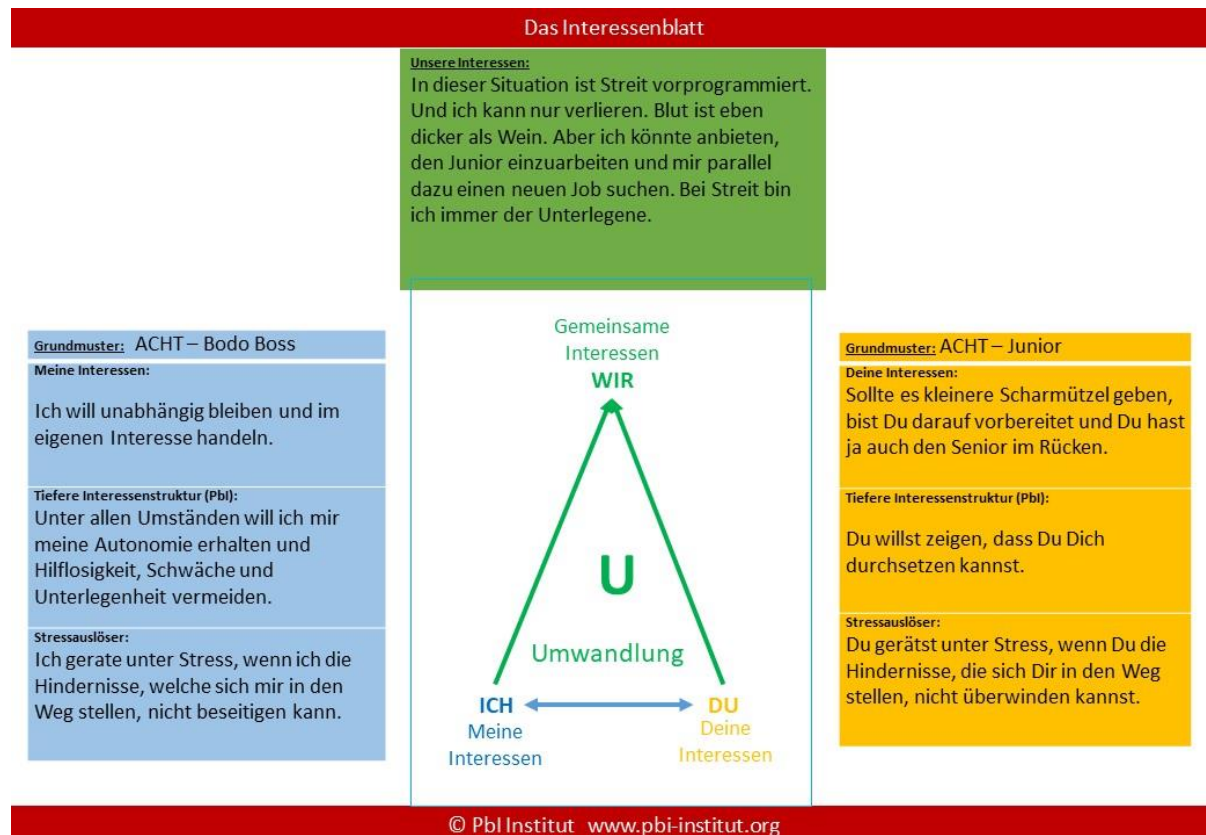
Als sie die Alarmzeichen erkennt, handelt sie sofort. Sie verordnet Helge zunächst einmal einen Kurzurlaub und nimmt danach die Anforderungen an ihn zurück. Sie verteilt die Zusatzaktivitäten auf alle ihre Mitarbeiter. Helge erholt sich und ist schon bald wieder ganz der Alte.

### Fallbeispiel 5 – Der Generationenwechsel

*Bodo Boss ist ein erfahrener Haudegen, jetzt viele Jahre in einem Familienunternehmen Prokurist und die Nummer 2 nach dem Senior. Der Junior hat gerade sein BWL-Studium beendet und tritt sofort in das Unternehmen ein. Direkt nach dem Senior platziert soll er seine Durchsetzungskraft unter Beweis stellen.*

*Naturgemäß streitet sich der Junior sehr häufig mit Bodo Boss im Tagesgeschäft. Nach sechs Monaten kommt es zu einem großen Krach zwischen den beiden, in dessen Verlauf der Senior Bodo Boss entlässt und sofort freistellt. Jetzt geht der Streit vor dem Arbeitsgericht weiter.*

*Zwei Wochen nach seiner Entlassung hat Bodo Boss einen Schlaganfall. Job- und Machtverlust waren zu viel Stress für ihn. Er hat Glück im Unglück. Seine Frau ruft sofort den Notdienst und er wird sehr schnell mit der Ambulanz in das nahe Krankenhaus gefahren. Er ist für eine längere Zeit sehr krank und die Aussichten auf einen neuen Job sind stark gesunken.*





Der Senior hat schon lange auf den Start zum Generationenwechsel gewartet. Als sein Junior das Studium beendet hat, gibt er den Startschuss. Natürlich ist der Generationenwechsel für die Familie von übergeordneter Bedeutung. Darüber ist sich Bodo Boss auch im Klaren. Er weiß, dass er mittelfristig gegen den Junior keine Chance hat. Der wird ihn bei passender Gelegenheit ersetzen. Damit dieser Ablöseprozess für beide Seiten gut planbar und mit möglichst wenig Streit abläuft, bietet er an, den Junior einzuarbeiten und sich selbst eine neue Stelle zu suchen. Der Senior ist sehr erleichtert und bietet Bodo im Gegenzug an, ihm bei der Stellensuche zu helfen und seine Kontakte dafür zu nutzen.

Wir sehen, dass in allen fünf Situationen die Kenner des Verfahrens mit dem Einsatz des Interessenblattes wesentlich geschickter und kompetenter mit der Situation umgehen. Sie erzielen signifikant bessere Ergebnisse als die Unkundigen in der Situationsbeschreibung.

Mit den Fallbeispielen wird klar, dass nicht jeder Konflikt mit einer Ideallösung aufgelöst werden kann. Aber die Lösung wird eleganter, wenn Stressfaktoren vermieden werden und Bedürfnisse berücksichtigt. Es entsteht einfach weniger Schaden. Natürlich läuft es mit den Lösungen nicht immer gleich perfekt. Aber es wird von Mal zu Mal leichter. Achten Sie mal darauf, wie sich die Situation entwickelt, wenn Sie die Interessenstruktur berücksichtigen.

## 6. Stressauslöser vermeiden

**Was passiert eigentlich, wenn wir bei unseren Gesprächspartnern unbeabsichtigt Stress auslösen? Und was löst denn Stress aus?**

Entgegen der vorherrschenden Vorstellung im Mainstream ist Stress ein zutiefst individuelles Phänomen. Jeder Mensch hat seinen persönlichen Stressauslöser. **Der Perfektionist** beispielsweise gerät in Stress, wenn ihm seine Mitmenschen einen Fehler nachweisen. Dann reagiert er mit besonders harten Bandagen. **Der Helfer** wiederum gerät in Stress, wenn ihm seine Mitmenschen den Dank für seine Hilfsbereitschaft verweigern.

Grundsätzlich versucht jeder Mensch, Stress zu vermeiden. Seine Hilfsmittel dazu sind Abwehrmechanismen. Für den Perfektionisten sind dies beispielsweise Verdrängung und Reaktionskontrolle. Er verdrängt gern alle Tatsachen und Ereignisse, die nicht in sein Weltbild passen. Er kontrolliert dabei seine Reaktionen, um Ärger und Wut nicht zu zeigen. Die Abwehrmechanismen des Helfers sind Verdrängung und Verleugnung. Er verdrängt eigene Wünsche und Bedürfnisse und verleugnet die Erkenntnis, dass seine Hilfsbereitschaft nicht uneigennützig ist, sondern nach Gegenleistung verlangt.

**Der Selbstdarsteller** gerät unter Stress, wenn ihm die Menschen in seiner Umgebung nicht die Bewunderung und den Applaus geben, die er so dringend braucht und für die er seine Aktivitäten inszeniert. Seine Abwehrmechanismen sind Identifikation und Verdrängung. Er identifiziert sich so stark mit der jeweiligen Rolle, dass er ganz in ihr aufgeht und somit die Realität ausblendet und verdrängt.

**Der Individualist** gerät in Stress, wenn ihm nicht die Aufmerksamkeit entgegengebracht wird, die er erhofft. Die Abwehrmechanismen sind Verdrängung, Rückzug und Introjektion. Er verdrängt das reale Leben und zieht sich in seine Traum- und Fantasiewelten zurück. Introjektion bedeutet, dass er fremde Negativität verinnerlicht und sie zu seiner eigenen umwandelt.

**Der Denker** gerät durch eine zu starke Einbeziehung oder durch eine emotionale Überforderung in Stress. Sein Abwehrmechanismus ist Rückzug. Er zieht sich aus der Überforderungssituation zurück.

**Der Sicherheitsorientierte** gerät in Stress, wenn sich seine vorbeugenden Sicherheitsmaßnahmen als unwirksam erweisen oder wenn er mit unerwarteten Veränderungen konfrontiert wird. Sein Abwehrmechanismus ist Projektion. Das, was im eigenen Inneren unbewältigt und konfliktrichtig ist, wird nach außen auf das Umfeld oder die Mitmenschen übertragen. Dort kann es dann so herrlich bekämpft werden.

**Der Lebenskünstler** gerät in Stress, wenn es ihm mit all seinen Aktivitäten und Vergnügungen nicht gelingt, Situationen zu vermeiden, in denen er Schmerz, Mangel oder Langeweile wahrnehmen muss. Seine Abwehrmechanismen sind Verdrängung, Rationalisierung und Idealisierung. Er ist darauf fokussiert, Schmerz, Mangel oder Langeweile zu verdrängen. Unter Rationalisierung versteht man einen seelischen Vorgang, bei dem Handlungen, Gedanken und Gefühlen eine rational stimmige und moralisch akzeptable Begründung gegeben wird. Die Idealisierung überhöht eine gegebene Situation und spricht ihr die Qualität ‚Vollkommenheit‘ zu. Diesen komplexen Vorgang kann man auch vereinfacht mit dem Begriff ‚Schönreden‘ umschreiben.

**Der Machtmensch** gerät in Stress, wenn es ihm mit aller Aggressivität und Angriffslust nicht gelingt, Hindernisse, welche sich ihm in den Weg stellen, zu überwinden. Sein Abwehrmechanismus ist Verleugnung. Er leugnet alles, was nicht in sein Konzept hineinpasst.

**Der Harmonieorientierte** gerät bei Problemen und Konflikten sowie bei jeder Art von Auseinandersetzung in Stress. Seine Abwehrmechanismen sind Verdrängung, Verleugnung und Betäubung. Auftretende Probleme und Konflikte werden von ihm verdrängt, indem er sie unter den Teppich kehrt und die weitere Entwicklung abwartet oder stur aussitzt. Er kann Konflikte aber auch schlicht leugnen, indem er sie schönredet oder gar idealisiert. Wenn die vielen Anforderungen übermächtig werden, flieht er in die Betäubung. Er greift nach Alkohol oder Drogen oder schläft plötzlich mitten am Tag ein.

Stellen wir uns nun ein Gespräch vor, bei dem wir den Stressauslöser unseres Gesprächspartners treffen. Im gleichen Moment ist der reflexartig nur noch mit seiner Stressabwehr und mit seinen Abwehrmechanismen beschäftigt und verschwendet keinen Gedanken an das Gesprächsthema.

Wenn wir also gute und lohnende Gespräche beruflich wie privat führen wollen, vermeiden wir am besten Stressauslöser, welche beim Gesprächspartner automatisch zu Barrieren und Blockaden führen müssen. Es ist jedenfalls sehr lohnend, sich mit den Stressauslösern unserer Gesprächspartner vertraut zu machen.



## 7. **Selbstantrieb ist wirksamer als Motivation**

**Menschen tun nicht, was sie sollen, sondern was sie wollen!  
Was ein Mensch will, hängt davon ab, was ihn antreibt,  
sprich von seinem Selbstantrieb.**



**Selbstantrieb**



**Selbstantrieb ist wirksamer als Motivation**

**In eine Motivationsveranstaltung verirrt sich der **Selbstantrieb** nicht. Insofern kann er dort auch nicht gefunden werden.**

**Dr. Wolfgang Hinz  
Gründer des Pbi Instituts  
Erfinder der Pbi-Methode  
[www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org)**

**Wer den Prozess ‚Den Selbstantrieb aktivieren‘ bei sich und seinen Mitmenschen beherrscht, erzielt mehr nachhaltige Wirkung als ein Motivationstrainer.**

Manche werden jetzt sagen: „Ja klar, intrinsische Motivation“. Und dann? Fertig! Dabei beginnt hier erst die Suche nach dem Selbstantrieb in den Interessenstrukturen der Persönlichkeitstypen, also der Prozess ‚Den Selbstantrieb aktivieren‘.

Man kann den Selbstantrieb bei sich oder bei einem Mitmenschen aktivieren. Ausgangspunkt ist eine Situation. Bezogen auf diese Situation kann der Selbstantrieb in der jeweiligen Interessenstruktur eines Menschen gefunden werden. Dazu wird zuerst der Persönlichkeitstyp ermittelt.

Wie das geht haben wir bereits beschrieben<sup>x</sup>. Für den eigenen Selbstantrieb steht auch der DFH-Test zur Verfügung.

Wenn der Persönlichkeitstyp eines Menschen bekannt ist, kennt man auch seine Interessenstruktur. In der hat sich der Selbstantrieb passend zur Situation versteckt. Er will gefunden werden.

Wir gehen also die Interessenstruktur durch, beginnend mit der Grundmotivation und der Sekundärmotivation. Finden wir den Selbstantrieb bezogen auf die Situation dort nicht, gehen wir weiter zu Vorlieben, Abneigungen, Versuchung, Vermeidung, Grundbedürfnis, Grundnot und Grundangst, bis wir den zur Situation passenden Selbstantrieb gefunden haben. Wir sehen: wer sich nur auf Motivation verlässt, springt systematisch zu kurz.

Schauen wir uns den Ablauf an einem **Fallbeispiel** an.

## Der Wettbewerb

Die Flux AG hat gerade eine neue Maschine entwickelt. Das Design ist beeindruckend und sie funktioniert zuverlässig. Zur Markteinführung hat das Unternehmen für seine Verkaufsberater einen Wettbewerb ausgeschrieben.

Max Seiler ist einer der Verkaufsberater. Morgen ist der letzte Tag des Wettbewerbs. Wenn er die neue Maschine morgen bei zwei Kunden verkaufen kann, dann wird er den Wettbewerb gewinnen. Natürlich würde er die Prämie von 5000,- € gern mitnehmen. Aber noch wichtiger ist es für ihn, den Wettbewerb zu gewinnen. Das ist sein Selbstantrieb. Sein Foto als Sieger in der Eingangshalle: Das wäre es doch.

Deshalb bereitet Max sich auch am Vorabend besonders gut vor. Als erstes macht er den DFH-Test. Der dauert 25 Minuten. Das Ergebnis bekommt er via E-Mail sofort am Testende zugestellt. Er verhält sich überwiegend wie der imageorientierte Selbstdarsteller. Na, das passt ja gut. Seinen eigenen Selbstantrieb findet er in der Grundmotivation des Selbstdarstellers.

Dann schaut er nach Bodo Baumann, seinem ersten Kunden für den morgigen Tag. Im Kompendium der PbI schaut er sich zunächst alle neun Selbstoffenbarungen genau an. Er findet Bodos Verhalten überwiegend beim durchsetzungsstarken Machtmenschen. Natürlich wird Bodo Baumann die neue Maschine kaufen. Da ist sich Max ganz sicher. Aber welcher Selbstantrieb könnte ihn dazu bringen, es morgen zu tun? Max geht durch die Interessenstruktur des Machtmenschen. Die Ebene ‚Motivation‘ gibt für diese Situation nichts her. Und gleich danach, unter ‚Vorlieben‘, findet er es: Bodo liebt Wettbewerb.

Jetzt kommt Helga Haslinger dran, die er nach Bodo Baumann besucht. Natürlich wird er sie auch von den Vorzügen der neuen Maschine überzeugen. Aber welcher Selbstantrieb wird sie dazu bringen, schon morgen die Bestellung zu unterschreiben? Helga verhält sich überwiegend wie eine liebesorientierte Helferin. Das ist leicht zu sehen. Jetzt also zu ihrem Selbstantrieb für diese Situation. Die Ebene ‚Motivation‘ gibt dazu nichts her. Auch die Vorlieben und Abneigungen lassen nichts erkennen. Und dann ist der Treffer bei der ‚Versuchung‘ da. Helgas Versuchung besteht darin, ständig anderen Menschen zu helfen. Na dann!

Am nächsten Tag besucht Max seinen Kunden Bodo Baumann. Von den Vorzügen der neuen Maschine kann er ihn schnell überzeugen. Bodo wird kaufen. „Lassen Sie mir doch den Prospekt da, damit ich alles noch einmal in Ruhe durchsehen kann. Am Freitag können Sie mich ja anrufen und dann können wir abschließen“, sagt Bodo am Ende. Worauf Max antwortet: „Ich habe mal nachgeschaut. Ihr Konkurrent Winfried Waller hat bisher noch nicht bestellt. Wenn wir heute noch die Bestellung auf den Weg bringen, dann haben Sie ihm gegenüber wieder mal die Nase vorn“. So ein kleines Scharmützel ist ganz in Bodos Sinn. Er hält das für eine gute Idee und unterschreibt die Bestellung. Bevor Max zu seinem zweiten Kundenbesuch losfährt, gibt er noch schnell die Bestellung von Bodo online aus seinem Auto ein.

Auch Helga Haslinger kann Max sehr schnell von den Vorzügen der neuen Maschine überzeugen. Sie wird kaufen, will aber über den Kauf noch eine Nacht schlafen. „Wir haben für die Einführung der neuen Maschine einen Wettbewerb laufen“, antwortet Max darauf. „Wenn Sie mir heute die Bestellung unterschreiben, werde ich den Wettbewerb gewinnen. Sie müssen mir jetzt einfach dabei helfen, Frau Haslinger“. Das sieht Helga Haslinger ein. Helfen ist ihre große Versuchung. Da kann sie nicht widerstehen. Sie unterschreibt die Bestellung.

Max hat den Wettbewerb gewonnen. Es hat sich ausgezahlt, dass er sich gut auf die Gespräche vorbereitet hat und die Eigenantriebe seiner Kunden aktivieren konnte. Er ist eben ein Siegertyp. Sein Bild hängt am nächsten Tag in der Eingangshalle. Seine Kolleginnen und Kollegen bewundern ihn. Wie der Max das wieder mal gemacht hat!

**Den Selbstantrieb kann man nicht anordnen.  
Aber man kann ihn stimulieren und aktivieren.  
Der Selbstantrieb ist eine ganz starke Kraft.**

**Wer sich auf Motivation verlässt,  
springt systematisch zu kurz.**

## **8. Entwicklungsstufen der Persönlichkeitstypen**

Thema in diesem Kapitel sind entwickelte Mitmenschen. Im Vergleich zu gestörten Menschen (rund 30 Prozent unserer Mitmenschen) und egozentrischen Menschen (rund 50 Prozent unserer Mitmenschen) kommen sie mit etwa 20 Prozent eher seltener vor. Wir nennen Menschen entwickelt, wenn sie ihr Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln gefunden haben. Sie werden auch balanced oder psychisch gesund genannt.

Greifen wir noch einmal den Kommentar von Hannah Helfer zu dieser Thematik auf: „Ich habe gelernt "nein" zu sagen und die Grenzen des Machbaren für mich zu erkennen. War ein hartes Stück Arbeit, aber es hat sich gelohnt. Als Burnout-Erfahrene weiß ich sehr gut, wie wichtig es für mich war, diesen Entwicklungsschritt zu machen und in Freiheit zu entscheiden, wo ich auch mal Grenzen setze. Das Schöne daran: Ich habe mehr Kraft, Lebensqualität und Lebensfreude und sag

auch häufig "ja" - dann aber aus ganzem Herzen“. Ihre Gleichgewichts-Bilanz zeigt das Profil einer entwickelten Persönlichkeit (siehe Abbildung 3.2).

Nun ist „nicht nein sagen können“ nicht das einzige, aber ein sehr auffälliges Merkmal der liebesorientierten Helfer. Es gibt aber ein viel markanteres Merkmal. Doch davon später.

Nachfolgend zwei bekannte Beispiele für entwickelte Persönlichkeiten mit dem Persönlichkeitstyp Helfer: Mutter Theresa und Albert Schweitzer.



‘Die Balance finden’ ist die markanteste Anwendung der Pbl-Methode. Balance ist das gesunde Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln in der Wahrnehmung und im Verhalten eines Menschen. Eine Persönlichkeit, die ihre Balance gefunden hat, wird entwickelte Persönlichkeit genannt. Man bezeichnet sie auch als psychisch (geistig, seelisch, mental) gesund.

„Die Balance finden’ ist ein ganz persönlicher Reife- und Entwicklungsprozess, der nachfolgend für jeden der neun Persönlichkeitstypen beschrieben wird. Dabei werden die Begriffe Balance und entwickelte Persönlichkeit synonym verwendet.

Die Pbl-Methode mit ihren neun Persönlichkeitstypen und den drei Entwicklungsstufen bietet für diesen persönlichen Entwicklungsprozess eine wirkungsvolle Orientierungshilfe. Sie ermöglicht dabei einen Paradigmenwechsel für das Verständnis des menschlichen Verhaltens. Das alte Paradigma ‚frag den Experten’ wird abgelöst durch ‚mach es selbst in Eigenregie’. Mit meiner eigenen Lebenserfahrung und dieser wirkungsvollen Orientierungshilfe kann ich es mir selbst zutrauen. Naturgemäß braucht es dazu auch etwas Übung. Mit ich ist hier der Leser oder die Leserin gemeint.

Die Suche nach dem gesunden Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln beginnt immer mit der Standortbestimmung: Wo stehe ich in meinem persönlichen Reife- und

Entwicklungsprozess? Der erste Schritt dazu ist die Bestimmung des eigenen Persönlichkeitstyps. Dazu bietet der DFH-Test<sup>xi</sup> Hilfestellung. Darüber hinaus liefert er dem Anwender im zweiten Schritt eine Gleichgewichtsbilanz, aus der er seinen Standort in seinem persönlichen Reife- und Entwicklungsprozess verorten kann. Dazu erhält er Impulse und Hinweise für seine weitere persönliche Entwicklung.

Beispielsweise haben Perfektionisten Defizite in den Bereichen Fühlen und Handeln, aber das Denken ist gut entwickelt. Helfer haben das Fühlen überentwickelt, dies aber zu Lasten von Denken und Handeln. Selbstdarsteller haben das Handeln entwickelt, aber das Fühlen aus Imagegründen wegrationalisiert. Individualisten haben das Denken entwickelt, aber eine Schwachstelle im Handeln. Denker haben das Denken überentwickelt, dafür aber Defizite im Fühlen und Handeln. Traditionalisten haben das Fühlen entwickelt, aber Schwächen im Denken und im Handeln. Lebenskünstler haben das Handeln entwickelt, dafür aber Defizite im Denken und im Fühlen. Machtmenschen haben das Handeln überentwickelt, stattdessen aber Schwächen im Denken und im Fühlen. Friedensstifter haben das Fühlen entwickelt, dafür aber Defizite im Denken und im Handeln.

All diese Persönlichkeiten könnten ihr Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln finden, wenn sie Verhalten in ihren Defizitbereichen dazulernen. Damit erweitern sie ihre Verhaltensbandbreite, indem sie ihr Verhaltensrepertoire erweitern. Sie setzen ihren persönlichen Entwicklungsweg fort, den sie in der irrigen Annahme verlassen haben, dass sie bereits am Ende angekommen seien. Das Eingeständnis, dass dies ein Irrtum ist, fällt allerdings besonders schwer und ist das erste Hindernis auf dem Weg zur Weiterentwicklung. Darüber hinaus haben sie natürlich auch kein Defizitbewusstsein.

Nun gibt es für jeden der aufgeführten Persönlichkeitstypen einen besonders lohnenden Weg zur Weiterentwicklung hin zur entwickelten Persönlichkeit. Ausgehend vom System der komplementären Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster<sup>xii</sup> ist es das komplementäre Verhalten zu der jeweils ganz besonderen Stärke, die sich aus dem Persönlichkeitstyp ergibt.

**Die Balance finden**

**Die Balance finden!**

**Balance is the Key to Life**

Denken

Fühlen

Handeln

**Jedes Verhalten hat ein gegensätzliches.**

**Beide Verhalten sind gleichwertig.**



## Wie das Gleichgewicht gefunden wird

Perfektionisten überwinden ihren Vollkommenheitswahn und lernen mehr Lebensfreude.

Helfer lernen auch ‚nein‘ zu sagen und Prioritäten zu setzen.

Selbstdarsteller lernen gesunde Selbstkritik und mehr Wahrhaftigkeit.

Individualisten lernen Ausgeglichenheit hinzu.

Denker lernen das Handeln und können so Wissen und Handeln kombinieren.

Traditionalisten lernen Selbstsicherheit und treffen ihre Entscheidungen selbst.

Lebenskünstler lernen Disziplin.

Machtmenschen stellen ihre Durchsetzungskraft in den Dienst der Gemeinschaft.

Friedenstifter entwickeln ein gesundes Selbstbewusstsein.

Niemand muss sich ändern: Jeder behält sein Grundmuster. Jeder kann hinzulernen: Besonders lohnend ist die Komplettierung des Grundmusters durch komplementäres Verhalten.

Mit dieser Form des Hinzulernens überwindet jede Persönlichkeit die Hindernisse, Barrieren und Begrenzungen ihres Grundmusters und wird zur psychisch gesunden Persönlichkeit. Von außen betrachtet ist das natürlich kinderleicht, da dieses komplementäre Verhalten zum menschlichen Verhaltensrepertoire gehört und bereits im Kindesalter von Milliarden Menschen gelernt worden ist.

### *Nein sagen ist kinderleicht*

*Max ist Fitnesstrainer. Heute Nachmittag muss er seine zweijährige Tochter Maja bespaßen. Es ist nach dem Mittagessen und er schlägt eine kleine Spazierfahrt vor. „Nein, das ist langweilig“, sagt Maja. Ballspielen wird aber gut aufgenommen. Danach schlägt Max Trampolinspringen vor. „Nein, das will ich nicht“, sagt Maja. „Nein“ kam an dem Nachmittag in jedem zweiten ihrer Sätze vor. Nein sagen ist für Maja kinderleicht.*

Für die unentwickelten Helfer erscheint es allerdings schwer bis unmöglich, da sie erst ihre selbstgeschaffenen Hindernisse, Barrieren und Begrenzungen überwinden müssen, um das komplementäre Verhalten zu erlernen. Danach ist die Angelegenheit dann tatsächlich kinderleicht. **Es ist eine Erweiterung der Verhaltensbandbreite: ein Hinzulernen.**

Erinnern wir uns im Gegensatz dazu an Noah Helfer, der noch niemals in seinem Leben ‚nein‘ gesagt hat.

Der 40jährige Noah Helfer ist stolz auf seine Hilfsbereitschaft. Wenn man ihn bittet, dann hilft er eben. Oft bietet er auch seine Hilfe aktiv an, wenn er sieht, dass er gebraucht wird. Er kann sich gut in andere Menschen hineinversetzen und empfindet Mitleid, wenn seine Mitmenschen leiden. Er weiß, dass sein Verhalten in hohem Maße gesellschaftliche Anerkennung genießt. „Wie schön könnte die Welt sein, wenn sich alle Menschen so vorbildlich verhielten wie ich“, denkt Hans. Er



hat in seinem Leben noch nie „nein“ gesagt. Er kann das einfach nicht. „Du musst mir jetzt helfen“ löst bei Hans immer das Helferprogramm aus. Deshalb wird er auch oft ausgenutzt. Es gibt aber auch im Leben von Hans Situationen, in denen „nein sagen“ das bessere Verhalten wäre.

## **9. Entwickelte Persönlichkeiten**

Warum ist „nein sagen“ für Noah Helfer so unendlich schwer, wenn es doch für andere Menschen wie beispielsweise für die kleine Maja kinderleicht und ganz natürlich ist? Sicher liegt es nicht im Fremdbild, also wie Noah von seinen Mitmenschen gesehen und beurteilt wird. Es liegt in seinem Selbstbild, wie er sich selber sieht und in seinem Wunschbild, wie er gern von seinen Mitmenschen gesehen werden möchte. Dort gibt es offensichtlich Hindernisse, Barrieren und Begrenzungen, die ihn daran hindern, ein ganz einfaches und kinderleichtes Verhalten zu praktizieren.

### **Der Mensch, der Dir die meisten Probleme in Deinem Leben bereitet, bist Du selbst.**

#### **9.1. Hindernisse, Barrieren und Begrenzungen**

##### **Das fehlende Wissen um die Zusammenhänge**

Die Entwicklungsstufen des hier verwendeten Persönlichkeitsmodells sind nicht sehr bekannt. Es gibt bisher nur wenige Fundstellen dazu. Insofern ist dieses fehlende Wissen sehr wohl eine Barriere, die der Leser allerdings durch die Darstellung hier leicht überwinden kann.

##### **Das fehlende Defizitbewusstsein**

Das ist sicher ein großes Hindernis. Um Verhalten im Defizitbereich dazulernen muss der Persönlichkeit ihr Defizit erst einmal bewusstwerden. Im Johari-Fenster<sup>xiii</sup> lauert es im Segment ‚Blinder Fleck‘. Es ist der Persönlichkeit selbst damit nicht direkt zugänglich. Von den Mitmenschen allerdings wird es deutlich erkannt. Wenn die Persönlichkeit bereit ist, in den Spiegel zu schauen und das Feedback der Mitmenschen akzeptieren und ertragen kann, dann findet sie den Zugang zu ihrem Defizit. Aber nicht jeder Mensch ist dazu auch bereit.

## **Die irrige Annahme, bereits das Ende des Entwicklungsweges erreicht zu haben**

Die Persönlichkeit hat ihren eigenen Entwicklungsweg vorzeitig in der irrigen Annahme verlassen, sie sei schon am Ende ihrer persönlichen Entwicklung angekommen und da käme nichts mehr. Das Eingeständnis, dass dies ein Irrtum sein könnte, fällt naturgemäß besonders schwer. Außerdem hat sich die Persönlichkeit im Kreis ihrer Gewohnheiten so wohnlich eingerichtet, dass sie diesen nur ungern verlässt. Im Kreis der Gewohnheiten findet aber keine Weiterentwicklung statt.

## **Die Anmaßung, der eigene Lebensentwurf sei überlegen**

Es ist die eigene Hybris, die hier die Persönlichkeit einengt und begrenzt. Überlegene Menschen brauchen sich nicht weiterentwickeln. Sie sind ja schon überlegen. Die Erkenntnis, dass es noch acht weitere gleichwertige Lebensentwürfe gibt, wird ignoriert und verdrängt. Dann wäre ja das eigene Überlegenheitsgefühl substanzlos und hinfällig. Das kann doch nicht sein, oder?

## **9.2. Das Vorgehen**

Im Folgenden wird für jeden der neun Persönlichkeitstypen die unentwickelte Ausprägung als Ausgangspunkt vorgestellt. Dazu wird auch das spezifische Defizit jedes Typs in den Bereichen Denken, Fühlen und Handeln aufgeführt. Daran kann erkannt werden, in welchem Bereich der Persönlichkeitstyp einen Nachholbedarf im Hinzulernen hat, um das gesunde Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln zu finden.

Daraus abgeleitet wird je Typ die Integrationslinie und damit die empfohlene Richtung zur Weiterentwicklung hin zum entwickelten Verhalten (synonym psychisch gesund) vorgestellt. Dies ist die Wegbeschreibung vom unentwickelten hin zum entwickelten Verhalten, also unser Kernthema.

Jeder der neun Persönlichkeitstypen wird mit seinem entwickelten Verhalten abgeschlossen. Dieses entwickelte Verhalten erkennen wir in drei Ausprägungen, die jeweils zum Abschluss vorgestellt werden.

Wir erkennen auch hier: Der eine Königsweg kann diese Vielzahl der Entwicklungswege nicht abdecken. Deswegen ist auch jeder Versuch, einen allgemeingültigen Satz Merkmale für die entwickelte Persönlichkeit zu schaffen, zum Scheitern verurteilt. Der Weg zur entwickelten Persönlichkeit ist eine individuelle Angelegenheit mit vielen Zugängen. Er entzieht sich einer einzigen Lösung.

## 9.3. Entwickelte Perfektionisten

# Psychisch gesunde Perfektionisten



**Bei Peter Perfer fällt sein Vollkommenheitswahn und seine Kritiksucht sofort ins Auge. Aus dem Musterkind ist ein nörglerischer Rechthaber, Besserwisser und Weltverbesserer geworden.**

**Perfektionisten werden psychisch gesund, wenn sie ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln finden. Auf diesem Weg lernen sie, ihre Stärken mit heiterer Gelassenheit und Lebensfreude zu verbinden.**

Prinzipientreue Perfektionisten verspüren den inneren Zwang, Unordnung in Ordnung zu überführen. Mit Komplexität können sie nicht umgehen. Hier findet man Besserwisser, Rechthaber, Weltverbesserer, Moralapostel, Pedanten, Prinzipienreiter, Nörgler, Puritaner, Ordnungssüchtige, Putzsüchtige, Kritiker. Perfektionisten werden psychisch gesund, wenn sie lernen, ihre Stärken mit heiterer Gelassenheit und Lebensfreude zu verbinden. Auf diesem Weg lernen sie, das Leben so anzunehmen, wie es ist. Sie werden realistischer und ausgeglichener, gehen mit ihren Mitmenschen nachsichtiger um. Je mehr sie von ihrem Wahn loslassen, vollkommen sein zu müssen, desto häufiger begegnet ihnen Vollkommenheit im Sinne von Ganzheit und Balance in der wundervoll komplexen Ordnung des Lebens.

### **Defizite in den Bereichen Fühlen und/oder Handeln**

Peters beurteilender und richtender Verstand ist stark ausgeprägt. Alles, was fehlerhaft oder mangelhaft zu sein scheint, springt ihm sofort ins Auge. Er erscheint eigentlich immer frustriert, weil

die Menschen oder das Leben nicht so sind, wie sie seiner Meinung nach sein sollten. Er ist ordentlich und tüchtig, aber auch sehr kritiksüchtig mit hohen Ansprüchen. Er findet immer das Haar in der Suppe. Er hat Defizite in den Bereichen FÜHLEN und/oder HANDELN.

## Mehr Lebensfreude entwickeln

Seine empfohlene **Integrationslinie** zeigt in Richtung ‚mehr Lebensfreude entwickeln‘. Mit einer derartigen Entwicklung verbindet er seine Stärken mit Gelassenheit und Lebensfreude. Er wird realistischer und ausgeglichener und gibt seinen Kampf zur Weltverbesserung auf. Er wird nachsichtiger mit seinen Mitmenschen, seine Rigorosität findet ein menschliches Maß. Sein soziales Verantwortungsbewusstsein drückt sich in Integrität und Zuverlässigkeit aus. Seine Urteile gelten als gerecht, ausgewogen und fair. Er erkennt: Vollkommenheit ist bereits da. Er lernt, seine Gefühle zuzulassen.

In der **entwickelten Stufe** wird der Perfektionist realistischer und ausgeglichener. Er geht nachsichtiger mit den Mitmenschen um und kann akzeptieren, dass es viele Wege gibt, die nach Rom führen, nicht nur den einen von ihm ausgewählten. Seine Integrität und Zuverlässigkeit, seine Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und auch das Eingestehen dafür selbst bei Gegenwind kommen voll zur Geltung. Er ist ein geduldiger Zuhörer geworden. Seine Urteile gelten als gerecht, ausgewogen und fair. Den entwickelten Perfektionisten finden wir in drei Ausprägungen wieder: Der weise Realist, der vernunftbegabte Mensch und der prinzipientreue Lehrer.

## Die drei entwickelten Ausprägungen

**Der weise Realist** unterdrückt seine Gefühle nicht mehr. Er wird realistischer und toleranter, auch sich selbst gegenüber. Er verfügt über eine klare Urteilskraft und lebt in der realen Welt, nicht in einer idealen und vollkommenen Scheinwelt. Er hat gelernt, sich und seinen Mitmenschen gegenüber großzügig zu sein.

**Der vernunftbegabte Mensch** ist einsichtig und vorsichtig, denkt klar und folgerichtig. Er verfügt über eine außerordentlich gute Urteilskraft und scheut sich nicht davor, die Verantwortung für seine Urteile und das darauffolgende Handeln zu übernehmen. Er möchte sich so wenig wie möglich irren, gibt aber Irrtümer zu, wenn er sie erkennt.

**Der prinzipientreue Lehrer** führt ein moralisches und sinnerfülltes Leben und lässt sich von seinem Gewissen leiten. Er verabscheut Ungerechtigkeit in jeder Form, egal ob sie seine Freunde, fremde Menschen oder ihn selbst betrifft. Er ist integer, prinzipientreu und von hoher Ethik erfüllt. Für ihn ist es völlig undenkbar, jemanden zu belügen oder zu betrügen.

Geben wir Peter Perfekt noch eine kleine Geschichte mit auf seinen weiteren Entwicklungsweg hin zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.

### ***Niemand weiß, was richtig und was falsch ist***

*Es war einmal ein Bauer, der hatte eine Stute. Diese Stute lief auf einer großen Wiese hinter der Scheune frei herum und die Leute sagten: „Bauer, zäune die Wiese ein, sonst läuft dir deine Stute weg und du hast kein Pferd mehr, welches den Pflug ziehen kann“. Doch der Bauer sagte: „Niemand weiß, was richtig und was falsch ist“.*

*Eines Tages kam es wie es kommen musste: Die Stute lief fort und war auch nach fünf Tagen noch nicht wieder zurück. Da sagten die Leute: „Bauer, hättest du nur auf uns gehört. Jetzt bist du deine schöne Stute los“. Doch der Bauer sagte: „Niemand weiß, was richtig und was falsch ist“.*

*Am sechsten Tag kam die Stute wieder und brachte zwei schöne, aber wilde Hengste mit. Da sagten die Leute: „Bauer, was willst du mit so vielen Pferden. Die Hengste sind schön aber wild und niemand kann sie für die Feldarbeit gebrauchen. Sie bereiten dir nur noch mehr Arbeit“. Doch der Bauer sagte: „Niemand weiß, was richtig und was falsch ist“.*

*Einige Wochen später kam der Sohn des Bauern und sagte: „Vater, mein Herz hängt an den schönen Pferden. Bitte lass mich die Hengste reiten. Du weißt, ich bin ein guter Reiter und werde es schaffen“. Doch die Leute sagten: „Bauer, sei vorsichtig. Die Hengste sind nicht zu reiten und dein Sohn wird sich etwas antun“. Der Bauer aber sagte nur: „Niemand weiß, was richtig und was falsch ist“.*

*Es kam, wie es die Leute vorausgesagt hatten. Der Sohn wurde vom ersten Hengst abgeworfen und brach sich beide Beine. Da sagten die Leute: „Siehst du, Bauer, hättest du nur auf uns gehört und deinem Sohn verboten, die Hengste zu reiten. Jetzt hat er beide Beine gebrochen und wird nie wieder richtig gehen können“. Doch der Bauer sagte nur: „Niemand weiß, was richtig und was falsch ist“.*

*Ein blutiger Krieg brach über das Land herein. Ein Gesandter des Königs nahm alle jungen Männer des Dorfes als Soldaten mit in den Krieg. Nur den gehbehinderten Sohn des Bauern konnten sie nicht gebrauchen. **Niemand weiß, was richtig und was falsch ist!***



## 9.4. Entwickelte Helfer

# Psychisch gesunde Helfer



**Für Helga Helfer sind Liebe und Anerkennung ihre Hauptthemen. Helga trägt ihr Herz auf der Zunge, ist freundlich, überschwänglich und voller guter Absichten allem und jedem gegenüber.**

**Liebesorientierte Helfer werden psychisch gesund, wenn sie ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln finden. Auf diesem Weg lernen sie, ihre eigenen Bedürfnisse zu respektieren und auch ‚nein‘ zu sagen.**

Liebesorientierte Helfer sind stolz auf ihren Einsatz für andere Menschen, auf ihre Hilfsbereitschaft und ihre Fürsorge. Sie brauchen es, gebraucht zu werden. Durch ihre Kommunikationsfreudigkeit fällt es ihnen leicht, Bekanntschaften und Freundschaften zu schließen. Ihre Hilfsbereitschaft, ihr Entgegenkommen und ihre Gefälligkeiten sind in hohem Maße sozial und kulturell erwünscht und akzeptiert. Allerdings haben sie auch eine Schattenseite, welche Helfer ignorieren und verdrängen: Sie sind nicht uneigennützig. Als Gegenleistung wird Dankbarkeit erwartet. Es ist ein Tauschhandel: Meine Hilfsbereitschaft gegen Deine Liebe und Anerkennung. Das macht sie anfällig für Ausnutzung. Helfer werden psychisch gesund, wenn sie ihr zwanghaftes Verlangen nach Liebe und Anerkennung überwinden. Psychisch gesunde Helfer sind uneigennützig, selbstlos und im Bedarfsfall auch altruistisch. Sie sind großzügig, liebevoll und aufmerksam gegenüber den Bedürfnissen und Nöten ihrer Mitmenschen, ohne dabei ihre eigene Identität aufzugeben.



## Defizit im Denken und/oder Handeln

Die Stimmungslage des Helfers ist abhängig von der Sympathie oder Antipathie, die ihm entgegengebracht wird. Er passt sich ständig der jeweils anwesenden Person an, um deren Bedürfnisse zu erfüllen. Dies schwächt seine eigene Identität und sein Selbstwertgefühl. Beide verbinden sich mehr mit den Wünschen und Bedürfnissen anderer Menschen, so dass seine Identität gleichsam außerhalb seiner selbst zu liegen scheint. Häufig führt das bei ihm zu einem chaotischen Gefühlsleben. Er bereitet sich viele Probleme selbst, weil er unfähig ist, nein zu sagen. Der Helfer verspricht oft mehr, als er einhalten kann, und fühlt sich dann schuldig, wenn er seine Zusagen nicht einlösen kann. Er hat Defizite im DENKEN und/oder HANDELN.

### Nein sagen lernen

Die empfohlene **Integrationslinie** zeigt in Richtung ‚mehr Selbstwertgefühl entwickeln‘. Auf diesem Wege lernt der Helfer, seine eigenen Bedürfnisse zu respektieren und auch nein zu sagen. Er kommt mit seinen eigenen Wünschen und authentischen Gefühlen in Berührung und findet dabei seine Identität. So kann er nun seine Herzlichkeit als wirkliches Mitgefühl ausleben, ohne dafür Gegenleistung zu erwarten. Er besitzt ein sehr feines Gespür für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Entwicklungspotenziale seiner Mitmenschen. Mithilfe dieser Fähigkeit ist er in der Lage, seinen Mitmenschen deren Potenziale vor Augen zu führen und ihnen dafür Entwicklungsanreize zu bieten.

**Der entwickelte Typ ZWEI** ist bescheiden geworden und respektiert die Würde und die Privatsphäre seiner Mitmenschen. Er bietet den Bedürftigen seinen Schutz, den Schutz einer liebevollen, authentischen und selbstbewussten Persönlichkeit, die befreit ist vom Zwang des gefallen müssen. Das bewahrt seine Mitmenschen vor der Peinlichkeit, sich durch Dankesschuld verpflichtet zu fühlen. Wir finden ihn in drei Ausprägungen wieder: den Altruisten, den Einfühlsamen und den Fürsorglichen.

### Die drei entwickelten Ausprägungen

**Der Altruist** ist selbstlos, altruistisch und fähig, anderen Menschen Zuneigung zu schenken, ohne Gegenliebe zu erwarten. Er ist einfach der Überzeugung, dass Gutes getan werden muss, gleichgültig, wer es tut und wem Dank zukommt. Seine Uneigennützigkeit erlaubt ihm, die Bedürfnisse anderer klar zu erkennen, ohne dass ihm sein Eigeninteresse im Wege steht.

**Der Einfühlsame** ist am Wohlergehen anderer Menschen interessiert. Emotional auf andere eingestellt ist er der einfühlsamste aller Persönlichkeitstypen. Dadurch entwickelt er Mitleid und Fürsorglichkeit. Er ist voller Wohlwollen, aufrichtig und warmherzig.

**Der Fürsorgliche** möchte seine Nächstenliebe zum Ausdruck bringen. Hilfsbereitschaft ist für ihn ein Schlüsselwort. Er dient denen, die bedürftig sind und nicht selbst für sich sorgen können. Er speist die Hungrigen, bekleidet die Nackten, besucht die Kranken. Aber er lässt sich nicht ausnutzen.

Geben wir Helga Helfer noch eine kleine Geschichte mit auf ihren weiteren Entwicklungsweg hin zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.


### ***Die Kraft des Willens***

*Hans Eigennutz ist stolz auf seine Willenskraft. Ohne sie, sagt er, könne man im Leben nichts erreichen. Sein Freund widerspricht ihm: „Die wichtigsten Vorgänge im Leben gehorchen nicht der Kraft deines Willens“.*

*„Du kannst mit Willenskraft Essen in deinen Mund stecken, aber nicht mit Willenskraft Appetit bekommen. Du kannst dich mit Willenskraft ins Bett legen, aber nicht mit Willenskraft einschlafen. Du kannst mit Willenskraft jemandem ein Kompliment machen, aber nicht mit Willenskraft Bewunderung wecken. Du kannst mit Willenskraft ein Geheimnis mitteilen, aber nicht mit Willenskraft Vertrauen schaffen. Du kannst mit Willenskraft einen Dienst erweisen, aber nicht mit Willenskraft Liebe hervorrufen“.*

## 9.5. Entwickelte Selbstdarsteller

# Psychisch gesunde Selbstdarsteller



**Willi Wichtig inszeniert clever und wirksam seine eigene Marketingstrategie. Er ist zu immenser Selbsttäuschung und Selbstüberschätzung fähig. Seine Gier nach Bewunderung ist unersättlich.**

**Imageorientierte Selbstdarsteller werden psychisch gesund, wenn sie ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln finden. Auf diesem Weg lernen sie, sich mehr für ihre Mitmenschen zu interessieren und ihre Erfolge mit ihnen zu teilen.**

Imageorientierte Selbstdarsteller stehen ständig unter Zeitdruck und wirken oft gehetzt. Arbeit, Leistung, Konkurrenz, Wettbewerb, Image, Erfolg, Kompetenz, Outfit, Design, Verpackung, Begeisterung, Projekte sind ihre zentralen Begriffe. Sie inszenieren clever und wirksam ihre eigene Marketingstrategie. Selbstdarsteller sind süchtig. Ihre Droge ist Bewunderung. Psychisch gesund werden ist für Selbstdarsteller wie eine Entziehungskur. Sie müssen ihre zwanghafte Sucht nach Bewunderung überwinden. Auf diesem Weg beherrschen sie ihre Furcht vor Versagen und sind in der Lage, die Erfolge mit den Mitmenschen zu teilen. Diese bringen ihnen dafür statt Bewunderung echte Liebe und Wertschätzung entgegen. Psychisch gesunde Selbstdarsteller sind anpassungsfähig, energisch, oft attraktiv, charmant und beliebt. Sie sind sehr kommunikativ und extrovertiert und verstehen es, ihren Mitmenschen Begeisterung zu vermitteln.

## Defizite im Denken und Fühlen

Selbstdarsteller sind ehrgeizige Menschen, fröhlich, positiv denkend und voller Optimismus. Sie sind oft gutaussehende Erfolgsmenschen, denen alles zuzufallen scheint. In Wirklichkeit arbeiten sie hart für ihren Erfolg und sorgen dafür, dass ihre Projekte gelingen. Es dient allerdings ihrem Image, wenn alles leicht und lässig aussieht und man ihnen die Anstrengungen nicht ansieht. Der Selbstdarsteller steht ständig unter Zeitdruck, ist immer getrieben, wirkt oft auch gehetzt. Arbeit, Vitalität, Leistung, Konkurrenz, Wettbewerb, Effizienz, Effektivität, Image, Erfolg, Kompetenz, Outfit, Optimismus, Design, Verpackung, Begeisterung, Projekte sind seine zentralen Begriffe. Es fällt ihm leicht, Entscheidungen zu treffen; er inszeniert clever und wirksam seine eigene Marketingstrategie. Er hat ein Defizit im DENKEN und Gefühle sind bei ihm blockiert.

## Gesunde Selbstkritik und mehr Wahrhaftigkeit

Die empfohlene **Integrationslinie** zeigt in Richtung ‚Selbstkritik und Wahrhaftigkeit‘. Die gesunde Selbstkritik bildet ein gutes Gegengewicht zu der Selbstüberschätzung der Selbstdarsteller, holt diese so wieder auf den Boden zurück und macht sie realistischer und ausgeglichener. Der entwickelte Selbstdarsteller interessiert sich mehr für seine Mitmenschen und hat es gelernt, die Erfolge mit ihnen zu teilen. Dieser Weg hin zur Integration bedeutet für den Selbstdarsteller eine Entziehungskur von der Droge Bewunderung. Dafür braucht er keine Rolle mehr zu spielen. Er kann die Maske fallen lassen, die Selbsttäuschung aufgeben und so den Zugang zu seinen Gefühlen gewinnen und an emotionaler Tiefe zulegen.

Der **entwickelte Selbstdarsteller** hat seine zwanghafte Sucht nach Bewunderung überwunden. Er beherrscht seine Furcht vor Versagen und ist in der Lage, die Erfolge mit seinen Mitmenschen zu teilen, die ihm dafür statt Bewunderung echte Liebe und Wertschätzung entgegenbringen. Er hat den Zugang zu seinen Gefühlen gefunden und seine Selbsttäuschung aufgegeben. Er ist mit sich im Reinen, aufrichtig und glaubwürdig. So ist er selbstbewusst und von Selbstachtung erfüllt. Der entwickelte Selbstdarsteller ist anpassungsfähig, energisch, oft attraktiv, charmant und beliebt. Häufig ist er in irgendeinem Bereich seines Lebens herausragend und ein Vorbild für andere. Er ist sehr kommunikativ und extrovertiert und versteht es, seinen Mitmenschen Begeisterung zu vermitteln. Wir finden ihn in drei Ausprägungen: Die authentische Persönlichkeit, den selbstsicheren Menschen und das große Vorbild.

## Die drei entwickelten Ausprägungen

**Die authentische Persönlichkeit** hat ihre Sucht, von anderen bewundert zu werden, überwunden und akzeptiert sich selbst so, wie sie ist. So wachsen ihre authentischen Gefühle und ihre Identität. Sie erkennt ihre Grenzen, lässt sich aber weder von ihnen einschränken noch versucht sie, diese zu leugnen. Sie wird bescheiden, klar und direkt.

**Der selbstsichere Mensch:** Seine Selbstsicherheit und das Gefühl, begehrt zu sein, lassen ihn außerordentlich anziehend wirken, was ihn zu neuen Interaktionen ermutigt und immer wieder neue Selbstbestätigung bei ihm erzeugt.

**Das große Vorbild:** Da er mit sich selbst im Reinen ist, tut er immer wieder Dinge, die seine Selbstachtung noch mehr verstärken. Er investiert Zeit und Energie in seine Weiterbildung. Er ist ehrgeizig und sehr bemüht, mehr aus sich zu machen. Er ist ein Vorbild entsprechend den Wertvorstellungen seiner Gesellschaft, Musterbeispiel für das, was anderen Menschen als Maßstab gilt.

Geben wir Willi Wichtig noch eine kleine Geschichte mit auf seinem Entwicklungsweg hin zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.

### ***Die Identifizierung***

*Die Vorschriften der Bank sind eindeutig. Der Kassierer ist verpflichtet, die Kunden zu ersuchen, sich auszuweisen.*

*Der Kassierer tut das bei jedem Kunden. Gerade steht wieder eine Kundin vor ihm und will neunhundert Mark abheben. Der Kassierer ersucht sie, sich auszuweisen. Der Kundin schlägt es die Sprache. Schließlich bringt sie einen Satz heraus: „Aber Willi, ich bin doch deine Mutter“.*



## 9.6. Entwickelte Individualisten

# Psychisch gesunde Individualisten



**Petra Pfau hat einen ausgeprägten Sinn für Harmonie und Schönheit. Sie hat einen Hang zu ausfallender Kleidung, manchmal bunt und verrückt, meistens aber farblich fein abgestimmt und passend.**

**Identitätssuchende Individualisten werden psychisch gesund, wenn sie ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln finden. Auf diesem Weg lernen sie mehr Selbstdisziplin und werden ausgeglichener.**

Äußerlich erkennt man identitätssuchende Individualisten an ihrem Hang zu auffälliger Kleidung, manchmal bunt und schrill, häufig aber farblich fein abgestimmt und passend. Sie haben einen ausgeprägten Sinn für Harmonie und Schönheit.

Die Ausschläge auf der Gefühlsskala erreichen oft die Extremwerte: Himmelhoch jauchzend, zu Tode betrübt. Sie vermeiden Gewöhnlichkeit. Alles, was konventionell, normal, hässlich, schmutzig oder Mittelmaß ist, wird von ihnen abgelehnt. Individualisten werden psychisch gesund, wenn sie lernen, ihre Kreativität mit angemessener Disziplin zu ergänzen. Auf diesem Weg überwinden sie ihre Selbstbezogenheit und ihre Selbstversunkenheit und stellen sich den praktischen Angelegenheiten des realen Lebens. Sie finden ihre Balance, verbergen nichts, sind aufrichtig, wahrhaftig, mitfühlend und doch emotional stabil.



## Defizite im Fühlen und/oder Handeln

Individualisten vermeiden Gewöhnlichkeit. Alles, was konventionell, normal, hässlich, schmutzig oder Mittelmaß ist, wird von ihnen abgelehnt. Die Vorstellung, wie alle anderen zu sein, jagt ihnen geradezu panische Furcht ein. Individualisten müssen auffallen, sie müssen in jedem Fall individuell und anders sein. Ihr auffallendes Verhalten gibt ihnen den Status, verschafft ihnen den Freundeskreis, ihren Platz im Leben und die Bewunderung ihrer Mitmenschen. Manchmal gestaltet ein Individualist sein Leben wie ein Kunstwerk. Kleidung, Wohnungseinrichtung, Freundeskreis, Hobbys, Partnerschaft und Gewohnheiten sind aufeinander in exakt inszenierter Weise abgestimmt, sollen aber wie zufällig wirken. Dazu entwickelt er ein feines Gespür für Original und Fälschung. Er hat Defizite im FÜHLEN und/oder im HANDELN.

## Mehr Ausgeglichenheit

Mit der Entwicklung entlang der **Integrationslinie** wächst ein Individualist über seine Gehemtheit und Introvertiertheit hinaus und lässt sich nicht länger von seinen Launen und Stimmungsschwankungen dominieren. Statt in Selbstmitleid zu versinken lernt er auf diesem Wege Selbstdisziplin und wird ausgeglichener. So begegnet er nun den Herausforderungen des Lebens mit entschlossenem Handeln. Er packt Missstände an, statt nur über sie zu lamentieren; er stellt sich den Situationen des Lebens und zieht sich nicht mehr vorschnell in sein Schneckenhaus zurück. Durch diese Zuwendung zur Realität des Lebens und zu den Bedürfnissen seiner Mitmenschen verliert er seinen übergroßen Drang, sich selbst als etwas Besonderes zu fühlen. Er muss nicht länger Zuflucht in seinen Phantasiewelten suchen, sondern es gelingt ihm besser, in der Gegenwart zu leben. Er findet seine Identität und seinen Platz in der wirklichen Welt. So wird seine Kreativität verständlicher und er ist in der Lage, seinen emotionalen Reichtum mit seinen Mitmenschen zu teilen.

Der **entwickelte Individualist** hat seine Selbstbezogenheit und ihre Selbstversunkenheit überwunden und sich den praktischen Angelegenheiten des realen Lebens gestellt. Es ist ihm gelungen, seine extremen Gefühlsauschläge mehr in die Balance zu bringen und damit an Ausgeglichenheit zu gewinnen. Mit Ausgeglichenheit ist eine tiefe und vielfältige, aber auch ausbalancierte Emotionalität gemeint. So kann der entwickelte Individualist sensibel mit der Gegenwart und dem wirklichen Leben umgehen, nicht nur mit seinen Phantasien und Träumen. Er verliert den Zwang, sich als etwas Besonderes zu fühlen. Er ist zu einer Gefühlstiefe fähig, zu der andere Persönlichkeitstypen keinen Zugang haben. Diese kann er manchmal in zeitlosen und begnadeten Kunstwerken ausdrücken. Er verkörpert Synthese, Vermittlung und Ausgleich. Im Umgang mit seinen Mitmenschen ist ein entwickelter Individualist sensibel und intuitiv, taktvoll, diskret und respektvoll. Er ist eine starke Persönlichkeit, die ihre Mitte gefunden hat. Er verbirgt nichts, ist aufrichtig, wahrhaftig, mitfühlend und doch emotional stabil. Wir finden ihn in drei Ausprägungen: Der schöpferische Mensch, der inspirierte Mensch und der sich offenbarende Mensch.

## Die drei entwickelten Ausprägungen

**Der schöpferische Mensch** ist in Kontakt mit den Impulsen, die aus seinem Unbewussten aufsteigen. Er hat gelernt, auf seine innere Stimme zu hören, bleibt dabei aber auch offen für Eindrücke von außen. Er verwandelt all seine Erfahrungen, auch die schmerzhaften, in ein Kunstwerk. Er gleicht einem Gefäß, das alles Schöne, Wahre und Gute auffängt und der Welt weitergibt.

**Der inspirierte Mensch:** Inspirierte Kreativität kann nur im Tun ausgelebt werden, in der Überwindung der Selbstbezogenheit. Er ist sowohl sich selbst wie auch anderen gegenüber ausgesprochen sensibel und reagiert sehr intuitiv. Seine Intuition gibt ihm die Möglichkeit, zu verstehen, wie andere sich fühlen und denken und mit ihr kann er die Welt erkennen.

**Der sich offenbarende Mensch** bringt zum Ausdruck, was er empfindet. Er ist der persönlichste aller Typen, der sich anderen unmittelbar und wahrhaftig zeigt, wie er ist. Er trägt keine Maske mehr, hinter der er seine Zweifel und Schwächen versteckt. Er zeigt seine Schwächen und Irrationalitäten bereitwillig, da er glaubt, diese seien nicht zufällig, sondern spiegeln sein wahres Wesen wider.

Geben wir Petra Pfau noch eine kleine Geschichte mit auf ihren weiteren Entwicklungsweg hin zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.

### *Der Schäfer*

*Ein Wanderer fragt den Schäfer: „Wie wird das Wetter heute?“*

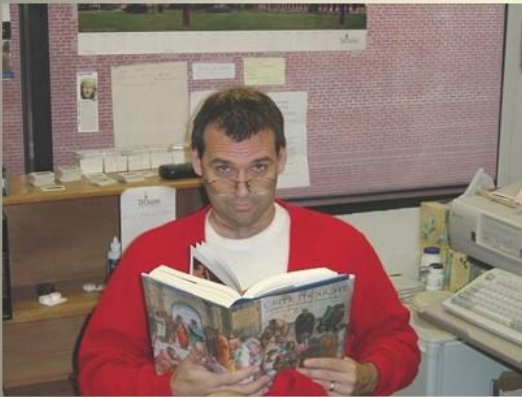
*Der Schäfer antwortet: „So, wie ich es gerne mag“.*

*„Woher wisst Ihr, dass das Wetter so sein wird, wie Ihr es liebt“? fragt erstaunt der Wanderer.*

*„Ich habe die Erfahrung gemacht, mein Freund, dass ich nicht immer das bekommen kann, was ich gerne möchte. Also habe ich gelernt, immer das zu mögen, was ich bekomme. Deshalb bin ich ganz sicher: Das Wetter wird heute so sein, wie ich es mag“.*

## 9.7. Entwickelte Denker

# Psychisch gesunde Denker



**Für David Denk ist Wissen sammeln Leidenschaft und Versuchung zugleich, der er kaum widerstehen kann. Jede Gelegenheit, Wissen zu sammeln, zieht ihn magnetisch an.**

**Erkenntnisorientierte Denker werden psychisch gesund, wenn sie ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln finden. Auf diesem Weg lernen sie, sich auf ihre Umwelt handelnd einzulassen und ihre Gefühle zu leben, statt sie nur zu denken.**

Erkenntnisorientierte Denker denken Gefühle nur, statt sie zu empfinden. Sie wollen sich nicht preisgeben und ihr Inneres nicht zur Schau stellen. Sie hassen Aufdringlichkeit und Eindringlinge. Man hat den Eindruck, dass sie Außenimpulse nicht unmittelbar, sondern zeitverzögert verarbeiten. Zwischen dem Impuls und der Reaktion darauf liegt immer eine Denkstrecke, die der Analyse, Einordnung und Komplexitätsbewältigung dient.

Denker werden psychisch gesund, wenn sie lernen, sich auf aktives Handeln und gelebte Erfahrungen einzulassen. Sie lernen, wie man durch Handeln praktische Erfahrungen sammeln kann und dass es zu Beginn einer Handlungskette keineswegs erforderlich ist, bereits Ziel oder Lösungsweg detailliert zu kennen. Dies erfordert von ihnen den Mut, sicheres Terrain zu verlassen, stärkt aber im gleichen Maße ihr Selbstvertrauen. Weiter können sie lernen, ihre Gefühle zu leben, statt sie nur zu denken. So lassen sie sich auf ihre Umwelt handelnd und auf ihre Mitmenschen emotional ein.

## Defizite im Fühlen und/oder Handeln

Der Denker denkt Gefühle nur, statt sie zu empfinden. Er will sich nicht preisgeben und sein Inneres nicht zur Schau stellen. Er hasst Aufdringlichkeit und Eindringlinge. Man hat den Eindruck, dass er Außenimpulse nicht unmittelbar, sondern zeitverzögert verarbeitet. Zwischen dem Impuls und der Reaktion darauf liegt immer eine Denkstrecke, die der Analyse und Einordnung dient. Stärke und gleichzeitig Schwäche ist diese Distanz zu Handlung und Gefühl. Einerseits ermöglicht der Abstand Objektivierung und Gelassenheit, andererseits birgt er die Gefahr des Realitätsverlustes. Der Denker kann sich selbst einschränken und seine Bedürfnisse zurückschrauben. Er kann den Gürtel enger schnallen und mit wenig auskommen, um unabhängig zu bleiben. Der Denker hat Defizite in den Bereichen FÜHLEN und/oder HANDELN.

## Denken und Handeln verbinden

Die empfohlene **Integrationslinie** zeigt in Richtung ‚aktives Handeln‘. Der Denker überwindet dabei den vertrauten Bereich des Denkens und lässt sich auf aktives Handeln und gelebte Erfahrung ein. Er stellt fest, dass er nicht alles weiß, nicht alles wissen kann und dennoch mehr weiß als seine Mitmenschen. Er lernt, dass es zu Beginn einer Handlungskette keineswegs erforderlich ist, Ziel und Lösung bereits detailliert zu kennen. Dies erfordert von ihm den Mut, sicheres Terrain zu verlassen, stärkt aber in gleichem Maße sein Selbstvertrauen. Auch kann er lernen, den Kontakt zu seinen Emotionen aufzunehmen und seine Gefühle zu leben, statt sie nur zu denken. Der Denker überwindet den Bereich des Denkens und lässt sich auf seine Umwelt handelnd und auf seine Mitmenschen emotional ein.

**Der entwickelte Denker** ist ein scharfsinniger Beobachter und manchmal sogar ein Genie. Er ist geistig rege, wissbegierig und von Forscherdrang beseelt. Mit seinem erfinderischen Verstand kommt er auf originelle Ideen, die er in der Folge auch umsetzen kann. Er ist wie geschaffen für Innovations- und Pionierarbeit. Wir finden ihn in drei Ausprägungen wieder: Der Pionier und Visionär, der erkennende Beobachter und der kundige Experte.

## Die drei entwickelten Ausprägungen

**Der Pionier und Visionär** besitzt die scheinbar paradoxe Fähigkeit, sowohl tief in die Realität einzudringen wie auch gleichzeitig eine umfassende Erkenntnis über sie zu gewinnen. Er ist in der Lage, das große Ganze zu sehen und Muster sowie Strukturen zu erkennen, wo andere Menschen nur Chaos wahrnehmen. Er besitzt die Gabe der Vorausschau, weil er die Welt mit außerordentlicher Klarheit erkennt. Wie ein Weber, der das Muster eines Teppichs im Geiste vor sich sieht, bevor das Stück vollendet ist.

**Der erkennende Beobachter** ist die geistig wachste Persönlichkeit, die allem mit Neugier begegnet. Er liebt das Denken um des Denkens willen. Ich denke, also bin ich. Sich Wissen anzueignen ist für ihn ein großes Vergnügen. Wissen und Erkenntnis sind ihm eine Lust. Ihm entgeht nichts, da er die Welt nicht nur passiv beobachtet, sondern sich auf sie konzentriert. Dabei nimmt er wahr, wie sich die Strukturen formen und welchen Sinn sie in sich tragen.

**Der kundige Experte** sammelt durch Beobachten der Welt und durch Gewinnen von Einsicht und Erkenntnis Wissen an. Er liebt es, sein Wissen praktisch anzuwenden, um zu sehen, wie es mit der Realität übereinstimmt und auf welche Weise er damit die Realität beeinflussen kann. Er verfügt über Kenntnisse in einem breiten Spektrum von Wissensgebieten und ist dort Experte. Gern teilt er sein Wissen mit.

Geben wir David Denk noch eine kleine Geschichte mit auf seinem weiteren Entwicklungsweg hin zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.

### ***Das Russell'sche Huhn***

*Das Russell'sche Huhn ist kein gewöhnliches, sondern ein Huhn, das sich um Wissen und Erkenntnis bemüht. Jeden Morgen um neun Uhr kommt der Bauer und streut ihm Körner in den Futternapf. Am Anfang ist das Huhn scheu und misstrauisch. Dann aber stellt es fest, dass sich die Prozedur der Fütterung täglich wiederholt, egal ob die Sonne scheint, ob es regnet, stürmt oder schneit. Das intelligente Huhn bildet sich seine Theorie: „Ich werde jeden Morgen um neun Uhr gefüttert. Dieses Ereignis ist unabhängig von der Witterung und der Bauer ist mein Wohltäter.“ Es wird von Tag zu Tag sicherer in seiner Erkenntnis und auch zutraulich. Jeder neue Tag bestätigt die Theorie. Das geht ein Jahr lang gut.*

*Am ersten Tag des neuen Lebensjahres fängt der Bauer das Huhn, dreht ihm den Hals um und abends steht es gebraten auf dem Tisch. Offensichtlich gibt es Elementarereignisse im Leben - nicht alle müssen so endgültig sein, wie dieses -, die alle Erkenntnisse und Theorien über das Leben augenblicklich ad absurdum führen. **Der Baum des Wissens ist nicht der Baum des Lebens.***



## 9.8. Entwickelte Traditionalisten

# Psychisch gesunde Traditionalisten



**Tobias Treu ist ein notorischer Pessimist. Er sucht die Autorität in einer Autoritätsperson oder einem Glaubenssystem und Sicherheit in einer Art Vollkaskomentalität.**

**Sicherheitsorientierte Traditionalisten werden psychisch gesund, wenn sie ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln finden. Auf diesem Weg lernen sie, ihre Ängste und ihre Ambivalenz zu überwinden und Entscheidungen selbst zu treffen.**

Sicherheitsorientierte Traditionalisten sind einerseits vorsichtig, zögerlich und misstrauisch. Andererseits kann sich die Gemeinschaft, der sie sich verpflichtet fühlen, auf ihre Zuverlässigkeit, Einsatz und Verantwortungsbewusstsein verlassen. Autoritätsgläubigkeit und Sicherheitsdenken sind wichtige Aspekte ihrer Persönlichkeit. ‚Ja‘ und ‚aber‘ sind ihre am häufigsten verwendeten Worte. Traditionalisten werden psychisch gesund, wenn sie ihre Ängste und die Abhängigkeit von einer Autorität überwinden. Das gestärkte Selbstvertrauen führt zu einer positiven Grundhaltung und drückt sich in Mut und vielfältige Kreativität aus. Psychisch gesunde Traditionalisten sind attraktiv, liebenswert, freundlich und ausgelassen. Gegenseitiges Vertrauen und das Eingehen dauerhafter Beziehungen sind ihnen wichtig. Sie sind kooperativ, zuverlässig, vertrauenswürdig und einsatzbereit.



## Defizite im Denken und/oder Handeln

Traditionalisten drücken sich im Spannungsfeld zwischen den Polen Furchtsamkeit und Waghalsigkeit aus. Beides sind dominierende Aspekte im Persönlichkeitsspektrum des Traditionalisten. Der furchtsame Traditionalist ist vorsichtig, zögernd und misstrauisch. Der waghalsige Traditionalist tritt lieber die Flucht nach vorn an, als sich mit seinen tiefgründigen Ängsten zu quälen. Er überkompensiert seine Angst durch aufgesetzte Härte, Demonstration von Stärke und Waghalsigkeit. Autoritätsgläubigkeit und Sicherheitsdenken sind wichtige Aspekte im Persönlichkeitsspektrum der Traditionalisten. Sie suchen die Autorität in einer Autoritätsperson oder in einem Glaubenssystem und Sicherheit in einer Art Vollkaskomentalität. Der Traditionalist hat Defizite im DENKEN und/oder HANDELN.

## Mehr Selbstsicherheit und selbst entscheiden

In der **Integrationslinie** überwindet der Traditionalist seine Ängste und seine Ambivalenz. Dies ist ein Lern- und Entwicklungsprozess, der seine Begrenzungen überwindet, ohne die Stärken zu verlieren. Die feinen Antennen für Bedrohungen und Gefahren aller Art bleiben ihm erhalten. Auch die Fähigkeit, Widersprüche, Schwachstellen und Ungereimtheiten in den Argumentationen und Standpunkten der Mitmenschen glasklar zu erkennen.

Die **entwickelten Traditionalisten** haben ihre Ängste und auch ihre Abhängigkeit von einer Autorität überwunden. Sie sind selbstbewusst und unabhängig geworden. Das gestärkte Selbstvertrauen führt zu einer positiven Grundhaltung und drückt sich durch Mut und vielfältige Kreativität aus. Die entwickelten Traditionalisten sind attraktiv, liebenswert, freundlich und ausgelassen. Gegenseitiges Vertrauen und das Eingehen dauerhafter Beziehungen sind ihnen wichtig. Sie verhalten sich der Gemeinschaft gegenüber, mit der sie sich identifizieren, sehr verantwortungsbewusst, sind kooperativ, zuverlässig, vertrauenswürdig und einsatzbereit. Wir finden sie in drei Ausprägungen: Die selbstbewusste Persönlichkeit, der liebenswerte Mensch und der loyale Freund.

## Die drei entwickelten Ausprägungen

**Die selbstbewusste Persönlichkeit** hat es gelernt, sich selbstbewusst durchzusetzen. Sie besitzt Selbstsicherheit, wird akzeptiert und fühlt sich wohl in ihrer Haut. Ihr Selbstvertrauen erwächst aus der Kenntnis des eigenen Wertes, ohne dass sie sich auf eine Autorität beziehen müsste. Sie ist durch und durch kooperativ, ein gleichwertiger Partner, der ohne Angst mit anderen in Interaktion treten kann.

**Der liebenswerte Mensch** glaubt, andere Menschen zu brauchen und meint, sein Wohlbefinden hinge vom Anknüpfen und Aufrechterhalten positiver Beziehungen ab. Vertrauen ist sein wichtigstes Thema. Er möchte jemanden finden, der ihm die ersehnte Sicherheit und Akzeptanz bietet. Dazu entwickelt er die Fähigkeit, andere Menschen emotional anzuziehen und zu binden.

**Der loyale Freund:** Sein Bedürfnis, andere Menschen an sich zu binden, ist immer ein wenig von Angst überschattet. Deshalb möchte er auch dauerhafte Verbindungen eingehen. Um dazu etwas beizutragen, engagiert er sich besonders stark, verhält sich außergewöhnlich loyal und sehr zuverlässig. Seine Treue ist dauerhaft, da sie nicht auf einer oberflächlichen Entscheidung beruht, sondern auf einer tiefen Identifikation, die zum wichtigen Teil seiner selbst geworden ist.

Geben wir Tobias Treu noch eine kleine Geschichte mit auf seinen weiteren Entwicklungsweg hin zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.

### *Der Schmutzfleck*

*Hans Eigennutz steigt in sein Auto. Vor sich auf der Windschutzscheibe sieht er sofort einen großen gräulichen Schmutzfleck. Nicht genau in der frontalen Blickrichtung, aber er stört sich an dem Fleck. Er betätigt die Scheibenwaschanlage und damit automatisch den Scheibenwischer. Na bitte, der Fleck ist weg. Die Scheibe trocknet wegen des verwendeten Frostschutzmittels sehr schnell. Der Fleck erscheint wieder.*

*Hans steigt aus und putzt die Scheibe mit dem Fensterleder. Ganz intensiv. Dann steigt er wieder ein: Der Fleck ist nicht weg. Er ist etwas weniger intensiv, aber immer noch da. Hans steigt wieder aus. Jetzt kratzt er mit dem Eiskratzer an der Stelle herum. Er ist richtig wütend und kratzt entsprechend heftig. Oh Mist, jetzt hat er auch noch zwei Kratzer in der Scheibe. Er steigt wieder ein. Die Scheibe ist zerkratzt, der Fleck aber immer noch da.*

*Wir wünschen Hans, dass er irgendwann merkt, dass sich der Fleck innen auf der Scheibe befindet.*

## 9.9. Entwickelte Lebenskünstler

# Psychisch gesunde Lebenskünstler



**Rudi Rastlos ist der notorische Optimist unter den Pbl-Typen. Er verdrängt alles, was nach Schmerz, Mangel oder Langeweile riecht.**

**Lebenskünstler werden psychisch gesund, wenn sie ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln finden. Sie sind dankbar für die vielen Begabungen, die ihnen das Leben so reichlich geschenkt hat.**

Lebenslustige Lebenskünstler sind die notorischen Optimisten unter den Pbl-Typen. Hier finden wir Multitalente, Tausendsassa, Trendsetter, Enthusiasten, Epikureer, Hyperaktive, Frohnaturen. Aber sie haben auch eine Schattenseite. Sie verdrängen und ignorieren alles, was nach Schmerz, Mangel oder Langeweile riecht.

Lebenskünstler werden psychisch gesund, wenn sie sich auch diesen Elementen des Lebens stellen und lernen, mit ihnen umzugehen. Sie behalten ihren Optimismus und gewinnen an echter Lebensfreude hinzu. Psychisch gesunde Lebenskünstler sind dankbar für die vielseitigen Begabungen, die das Leben ihnen geschenkt hat. Sie gehen mehr auf die Befindlichkeiten ihrer Mitmenschen ein. Ihre Kommunikation verliert den plapperhaft-geschwätigen Grundton und gewinnt an Tiefgang. Sie nehmen das Leben in seiner ganzen Breite wahr: Das Schöne und das Hässliche, das Angenehme und das Schmerzhafte.

## Defizite im Denken und/oder Fühlen

Der Lebenskünstler flieht vor der Langeweile. Er will sich amüsieren und möglichst viele verschiedene Erfahrungen machen. Materieller Besitz ist ihm wichtig, um sich immer neue Vergnügen leisten zu können. Er stürzt sich ständig in neue Aktivitäten. Um der Langeweile zu entgehen, sucht er nach immer neuen Reizen und Anregungen, ist in ständiger Bewegung und läuft immer irgendwelchen Zerstreuungen nach. Der Lebenskünstler hat Defizite in den Bereichen DENKEN und/oder FÜHLEN.

## Vergnügungssucht durch Lebensfreude ersetzen

Die empfohlene **Integrationslinie** zeigt in Richtung ‚tief empfundene Lebensfreude‘. Dabei büßt der Lebenskünstler nichts von seiner optimistischen, lebensbejahenden Ausstrahlung ein. Er erlebt eine beinahe ehrfürchtige Dankbarkeit für seine vielseitigen Begabungen, die ihm wie ein Geschenk vorkommen. Er lässt sich auf tiefgreifende Erfahrungen ein und geht selbst stärker auf die Befindlichkeiten seiner Mitmenschen ein. Seine Kommunikation verliert den plapperhaft-geschwätzigen Grundton und erhält mehr Tiefgang. Er verlangsamt sein Lebenstempo und lernt, das Leben in seiner ganzen Komplexität wahrzunehmen und zu akzeptieren: Das Schöne und das Hässliche, das Angenehme und das Schmerzhafte. Er verdrängt die unangenehmen Aspekte nicht mehr und wird damit ganz und heil.

**Der entwickelte Lebenskünstler** ist eine lebenszugewandte Frohnatur, die gute Laune verbreitet, ihre Erfahrungen mit Tiefgang verarbeitet und den Wundern des Lebens voller Faszination, Achtung und Dankbarkeit gegenübersteht. Er ist mit vielen Talenten gesegnet. Er ist glücklich, munter, voller Energie und Aktivität, Begeisterungsfähigkeit und Spontaneität. Wir finden diesen Typ in drei Ausprägungen wieder: Der ekstatische Genießer, der glückliche Enthusiast und der tüchtige Alleskönner.

## Die drei entwickelten Ausprägungen

**Der ekstatische Genießer** ist Realist genug, um der Welt so zu begegnen, wie sie ist. Er entdeckt, dass alles, was das Leben für ihn bereithält, genug ist, um ihn zufriedenzustellen. Er wird durch eine tiefe Erfahrung der Realität geradezu ekstatisch glücklich und liebt das Leben so, wie es ist.

**Der glückliche Enthusiast** ist für Erfahrungen in einer Weise offen, wie kein anderer Persönlichkeitstyp. Die sinnliche Welt erregt ihn. Er möchte, dass seine Begeisterung für sie so lange wie möglich anhält und so vielfältig und angenehm wie möglich ist. Er lebt eher in einer äußeren Welt, in einem Netzwerk von Aktivitäten und Interessen.

**Der tüchtige Alleskönner** ist außerordentlich praktisch und produktiv und ihm gelingt eigentlich alles, was er anfasst. Er ist überreichlich begabt und es ist erstaunlich, an wie vielen Dingen er seinen Spaß hat. Er kommt mit allem beneidenswert gut zurecht: Er spricht mehrere Sprachen, spielt mehrere Musikinstrumente, ist in seinem Beruf außerordentlich tüchtig, kann gut kochen, Ski fahren, weiß Bescheid über Kunst, Musik, Theater und vieles andere mehr.

Geben wir Rudi Rastlos noch eine kleine Geschichte mit auf seinen weiteren Entwicklungsweg hin zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.

### *Schießkunst*

*Ein König besuchte einmal eine kleine Stadt und fand überall Anzeichen einer verblüffenden Schießkunst. Bäume, Zäune und Wände waren mit Kreisen bemalt und hatten genau in der Mitte ein Einschussloch. Der Meisterschütze stellte sich als ein zehnjähriger Junge heraus.*

*„Das ist doch unglaublich“! sagte der König erstaunt. „Wie um alles in der Welt bringst du das fertig“? „Kinderleicht“, war die Antwort. „Ich schieße zuerst und male dann die Kreise“.*



## 9.10. Entwickelte Machtmenschen

# Psychisch gesunde Machtmenschen



**Max Mächtig ist der Prototyp des durchsetzungsstarken Machtmenschen und verhält sich wie der typische Revierbesitzer.**

**Machtmenschen werden psychisch gesund, wenn sie ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln finden. Der Weg dahin: Die Durchsetzungskraft mehr für das Gemeinwohl und weniger für den Eigennutz einsetzen.**

Durchsetzungsstarke Machtmenschen verhalten sich wie typische Revierbesitzer. Sie wollen die Beziehungen in ihrem Revier dominieren. Hier findet man Diktatoren, Patriarchen, Abenteurer, Unternehmer, Brummbären, Kämpfer, Grobiane. Machtmenschen werden psychisch gesund, wenn sie lernen, ihre Durchsetzungskraft für die Gemeinschaft einzusetzen, in der sie leben. Dafür finden sie Respekt und Anerkennung bei den Menschen ihrer Umgebung. Sie lernen, sich einzufühlen und Mitleid zu empfinden. Sie überwinden den Hang, ihre Mitmenschen beherrschen zu wollen.

### **Defizite im Fühlen und/oder Denken**

Der Machtmensch ist überwiegend am eigenen Wohl interessiert und benutzt seine Stärke und Macht zur Durchsetzung der eigenen Interessen. Unabhängigkeit, auch in finanziellen Angelegenheiten, ist für ihn lebenswichtig. Er ist abenteuerlustig, verwegen und aufgeschlossen für riskante Unternehmungen auch im Geschäftsleben. Er möchte seine Umgebung vollkommen kontrollieren,

ist herrisch und anmaßend, drängt allen seinen Willen und seine Ansichten auf und schikaniert seine Mitmenschen. Der Machtmensch hat Defizite in den Bereichen FÜHLEN und/oder DENKEN.

## Dienst für die Gemeinschaft

Die empfohlene **Integrationslinie** zeigt in Richtung ‚Eigeninteressen werden hinter die der Gemeinschaft gestellt‘. Auf diesem Weg überwindet der Machtmensch seine Veranlagung, seine Durchsetzungsstärke nur für Eigeninteressen einzusetzen. Es gelingt ihm, Macht und Stärke für die Gemeinschaft zu aktivieren, in der er lebt. Dafür findet er Respekt und Anerkennung bei den Menschen seiner Umgebung. Er wird großmütig, fürsorglich und hilfsbereit und unterstützt die Bedürfnisse seiner Mitmenschen. Er lernt, sich einzufühlen und Mitleid zu empfinden und überwindet den Hang, seine Mitmenschen zu beherrschen.

Der **entwickelte Machtmensch** ist entscheidungsfreudig und selbstbewusst. Er setzt seine Durchsetzungskraft für die Gemeinschaft ein, in der er lebt. Er nutzt seine Macht konstruktiv, indem er für die Menschen seiner Umgebung eintritt, ihnen Schutz bietet und sich auch als Förderer und Sponsor betätigt. Er erfreut sich des Respekts und der Hochachtung seiner Mitmenschen und hat es gelernt, Gnade vor Recht ergehen zu lassen. Wir finden ihn in drei Ausprägungen wieder: Der großmütige Held, der Umsetzungsstarke und der konstruktive Anführer.

## Die drei entwickelten Ausprägungen

Der **großmütige Held** hat seine Tendenz zum Durchsetzen überwunden. Er wird zum geduldigen Menschen, der großmütige, natürliche Autorität und nicht Herrschsucht ausstrahlt. Der großmütige Held stellt sich in den Dienst der Gemeinschaft und bietet ihr Führung, Sicherheit und Schutz.

Der **Umsetzungsstarke** lebt mit dem Gefühl der inneren Festigkeit und strahlt Stärke sowie Selbstvertrauen aus. Er weiß um seine Fähigkeit, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und um seine Willenskraft, jeden Widerstand zu überwinden und allem Druck zu widerstehen. Er ist entscheidungsfreudig und selbstbewusst.

Der **konstruktive Anführer** besitzt Persönliche Autorität, setzt sich hohe Ziele und benutzt seine Stärke, um mit jeder Herausforderung fertig zu werden. Die Menschen in seiner Umgebung glauben an ihn, blicken zu ihm auf und vertrauen ihm.

Geben wir Max Mächtig noch eine kleine Geschichte mit auf seinen weiteren Entwicklungsweg hin zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.

### *Admiral im Manöver*

*Die Marine ist bei einem Manöver auf hoher See. Plötzlich bemerkt der Befehlshaber - ein hochdekoriertes Admiral - einen einzelnen Punkt auf dem Radarschirm. „Sagen Sie dem Schiff, es soll*

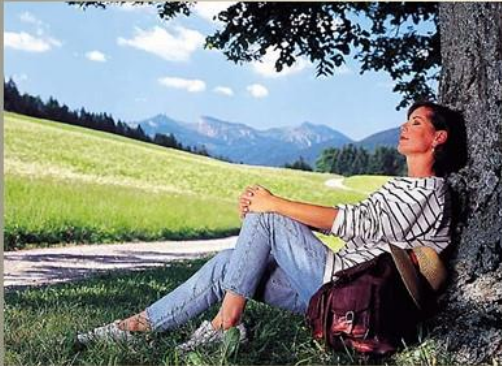
*seinen Kurs um 15 Grad ändern"! befiehlt der Admiral. Der Funker gibt den Funkspruch durch, erhält aber postwendend den Gegenfunkspruch: „Sie müssen Ihren Kurs ändern"!*

*„Sagen Sie diesem Schiff, dass wir die Marine im Manöver sind und dass es seinen Kurs um 15 Grad ändern soll"! wiederholt der Admiral seinen Befehl. Wieder kommt die Antwort: „Sie müssen ihren Kurs ändern"!*

*Der Admiral, dem der Ärger bereits anzusehen ist, geht jetzt selbst an das Funkgerät. „Hier spricht der Admiral der Marine. Ändern Sie sofort Ihren Kurs um 15 Grad"! Darauf kommt die Antwort: „Sie müssen Ihren Kurs ändern. Hier spricht der Leuchtturm".*

## 9.11. Entwickelte Friedentstifter

# Psychisch gesunde Friedentstifter



**Rita Ruhe meidet Konflikte und sucht Harmonie und Frieden um jeden Preis. Wenn kein äußerer Druck da ist, tut sie nichts. Wenn der Druck zu groß wird, wartet sie einfach ab.**

**Harmonieorientierte Friedentstifter werden psychisch gesund, wenn sie ihre Balance im Denken, Fühlen und Handeln finden. Auf diesem Weg lernen sie, sich auf die Konflikte und Spannungen des Lebens einzulassen und gewinnen so an Vitalität und Lebensfreude.**

Harmonieorientierte Friedentstifter passen sich den Menschen ihrer Umgebung an und wirken bequem und träge. Friedfertigkeit ist ihr Markenzeichen. Alles, was mit Aggressivität zu tun hat, beispielsweise Auseinandersetzungen oder Konflikte, macht ihnen Angst und wird verdrängt. Typisch ist eine idyllische und glückliche Kindheit. Friedentstifter werden psychisch gesund, wenn sie selbstsicherer und aktiver werden. Sie lernen, dass das Leben aus einem Spannungsfeld aus unterschiedlichen Interessen besteht und dass sich das auch in Konflikten ausdrückt. Sie lassen sich auf das Leben ein und gewinnen so an Vitalität und Lebensfreude. Sie übernehmen selbst die Verantwortung für ihre Entscheidungen und Handlungen. Damit finden sie ihren inneren Frieden und werden zum anerkannten Friedentstifter.

### Defizite im Denken und/oder Handeln

Der Friedentstifter schwimmt gern mit dem Strom, zieht den Weg des geringsten Widerstandes vor, vermeidet es, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Sobald er einen Freiraum zur Selbstentfaltung

hat, besteht das Risiko, dass nichts passiert. Damit kann er seine Mitmenschen zur Weißglut treiben. Wenn kein äußerer Druck da ist, tut er nichts. Wenn der äußere Druck zu groß wird, wartet er einfach ab. Oder er betäubt sich mit hyperaktiven Beschäftigungen, meist ohne Ziel und Zweck. Er beschäftigt sich mit Nebensächlichkeiten, um das Wichtige und Notwendige nicht tun zu müssen. Er meidet Konflikte, sucht Harmonie und Frieden um jeden Preis. Dazu beschönigt er Schwierigkeiten und leugnet reale Probleme, um sich mit diesen nicht auseinander setzen zu müssen. Er ignoriert Konflikte mit einer konsequenten Sturheit, sitzt sie aus oder setzt sich von ihnen ab. Der Friedensstifter hat Defizite in den Bereichen DENKEN und/oder HANDELN.

## Selbstsicherer und aktiver werden

Die empfohlene **Integrationslinie** zeigt in Richtung ‚mehr Selbstsicherheit entwickeln‘. Er lernt auf diesem Weg, dass das Leben aus einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen besteht und dass es sich auch in Auseinandersetzungen und Konflikten ausdrückt. Er lässt sich auf dieses Spannungsfeld ein und gewinnt so an Vitalität und Lebensfreude. Damit stärkt er sein Selbstvertrauen und übernimmt selbst die Verantwortung für seine Entscheidungen und Handlungen. Dabei bleibt er empfänglich für die Nöte und Bedürfnisse seiner Mitmenschen, allerdings jetzt aus einer Position der Aufgeschlossenheit, Anteilnahme und Gelassenheit. Er ist bei sich selbst angekommen und daher zu tiefen partnerschaftlichen Beziehungen fähig. Seine Mitmenschen vertrauen ihm. Seine optimistische und gelassene Ausstrahlung hilft anderen Menschen, selbst zur Ruhe zu kommen und wirkliche Harmonie und Frieden zu finden. Er kann sich durchsetzen, ohne aggressiv zu sein oder Beziehungen zu gefährden. Er hat seinen inneren Frieden gefunden.

Der **entwickelte Friedensstifter** hat seinen Hang zur Selbstaufgabe überwunden und ein gesundes Selbstwertgefühl entwickelt. Er fühlt sich autonom und wirkt zufrieden und ausgeglichen. Dabei hat er sich seine Empfänglichkeit für die Bedürfnisse der Mitmenschen bewahrt, ist aufgeschlossen, emotional stabil und friedfertig. Er ist ein guter Vermittler und eine Integrationsfigur, sorgt für Harmonie in seinem Umfeld und gibt seinen Mitmenschen Unterstützung und Halt. Wir finden ihn in drei Ausprägungen wieder: Der in sich ruhende Mensch, der empfängliche Mensch und der gutherzige Friedensstifter.

## Die drei entwickelten Ausprägungen

**Der in sich ruhende Mensch** ist mit sich und der Welt in Harmonie. Er hat die Furcht überwunden, von anderen getrennt zu sein und wird damit autonom. Er erfreut sich tiefer innerer Zufriedenheit und Gelassenheit. Er erreicht den Frieden, den er immer gesucht hat, weil er wirklich bei sich angekommen ist.

**Der empfängliche Mensch** verfügt über eine hohe Toleranz gegenüber Stress und Störungen, ist geduldig, unerschütterlich, ausgeglichen und ruhig. Er kann sich mit anderen Menschen identifizieren und sich den Menschen ganz hingeben, die in seinem Leben eine zentrale Rolle spielen. Er wird damit zum sicheren Hafen, in dem andere Trost, Ruhe und Geborgenheit finden.



**Der gutherzige Friedensstifter** tut alles, um Frieden zu stiften sowie Konflikte zwischen den Menschen seiner Umgebung zu schlichten. Überall sieht er die vorhandenen Übereinstimmungen und Gemeinsamkeiten und bemüht sich um Versöhnung.

Geben wir Rita Ruhe noch eine kleine Geschichte mit auf ihren weiteren Entwicklungsweg hin zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.

### **Gerechtigkeit**

*Hans Eigennutz betete fünfmal täglich, während sein Geschäftspartner nie eine Kirche betrat. Und nun, an seinem 80. Geburtstag, betet er:*

*„Herr, unser Gott! Seit meiner Jugend habe ich nicht einen Tag verstreichen lassen, ohne morgens in die Kirche zu gehen und zu den fünf festgesetzten Zeiten meine Gebete zu verrichten. Nicht einen einzigen Schritt tat ich, traf keine Entscheidung, wichtig oder unwichtig, ohne zuvor deinen Namen anzurufen. Und jetzt im Alter habe ich meine frommen Übungen verdoppelt und bete unaufhörlich zu dir, Tag und Nacht. Und doch stehe ich hier, arm wie eine Kirchenmaus. Aber sieh meinen Geschäftspartner. Er trinkt und spielt, und selbst in seinem fortgeschrittenen Alter lässt er sich mit Frauen zweifelhaften Rufes ein. Und doch schwimmt er in Geld. Ich frage mich, ob je ein Gebet über seine Lippen gekommen ist. Herr, ich bitte dich nicht darum, dass er bestraft werde, denn das wäre unchristlich. Aber bitte sage mir: Warum, warum, warum ... hast du ihm Wohlstand geschenkt und warum behandelst du mich so?“*

*„Weil du so ein grässlicher Langweiler bist,“ erwiderte ihm der Herr.*

## **9.12. Lohn und Bonus**

**Entwickeltes Verhalten hat privat wie beruflich signifikante Vorteile.** Es ist eine Erweiterung der Verhaltensbandbreite, durch welche die Persönlichkeit signifikant besser mit den alltäglichen beruflichen und privaten Situationen umgehen kann.

### **Der persönliche Nutzen:**

- Sie lernen sich selbst besser kennen
- Sie erhalten kräftige Impulse für Ihre Weiterentwicklung
- Sie verstehen Ihre Mitmenschen besser
- Sie verstehen Beziehungen besser
- Sie finden Ihr inneres Gleichgewicht

### **Der berufliche Nutzen:**

- Ihre Leistungsfähigkeit wächst
- Die Erfolgsquote Ihrer Projekte erhöht sich signifikant

- Die Teamzusammenarbeit gestaltet sich reibungsloser
- Die Qualität im Führungsprozess steigt
- Die Produktivität erhöht sich signifikant
- Ihre personale Autorität verstärkt sich
- Ihre Überzeugungskraft nimmt zu

Der Lohn am Ende des persönlichen Entwicklungsweges ist psychische (mentale, geistige, seelische) Gesundheit: das Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln. Der Bonus ist eine verbesserte Lebensqualität, eine höhere Leistungsfähigkeit und mehr Lebensfreude<sup>xiv</sup>.

## 10. Der Beziehungsnavigator

Im Zusammenhang mit Beziehungen und Partnerschaften wird gern die Frage gestellt: „Welche Persönlichkeiten passen zusammen und welche nicht?“. Dazu zunächst eine Vorbemerkung. Grundsätzlich gilt: Je entwickelter eine Persönlichkeit ist, desto besser passt diese entwickelte Persönlichkeit zu jeder anderen. Umgekehrt gilt entsprechend: Je gestörter eine Persönlichkeit ist desto schwieriger gestaltet sich das Zusammenleben mit jeder anderen Persönlichkeit.

Eine Aussage über das Zusammenpassen kann also nur im Bereich der unentwickelten Ausprägungen fundiert sein. Außerdem müssen wir sie als Wahrscheinlichkeit und nicht als gesichertes Wissen interpretieren.

„Wer passt wie gut zu wem?“ finden wir in Tabellenform in der nachfolgenden Übersicht:

B-N	EINS	ZWEI	DREI	VIER	FÜNF	SECHS	SIEBEN	ACHT	NEUN
EINS	++	+	+	+	++	+	0	--	+
ZWEI	+	--	+	+	++	+	++	++	++
DREI	+	+	--	-	++	-	+	--	++
VIER	+	+	-	0	+	0	0	0	+
FÜNF	++	++	++	+	+	+	0	++	+
SECHS	+	+	-	0	+	0	-	+	0
SIEBEN	0	++	+	0	0	-	--	-	0
ACHT	--	++	--	0	++	+	-	--	0
NEUN	+	++	++	+	+	0	0	0	0

Abbildung 10.1: Beziehungsnavigator: Wer passt wie gut zu wem?

Die Zeichen bedeuten:

++	sehr gut
+	gut
o	normal
-	schwierig
--	sehr schwierig

Die in der Tabelle 10.1 verwendeten Symbole bedeuten:

<b>EINS</b>	Peter Perfekt	Prinzipientreue Perfektionisten
<b>ZWEI</b>	Helga Helfer	Liebesorientierte Helfer
<b>DREI</b>	Willi Wichtig	Imageorientierte Selbstdarsteller
<b>VIER</b>	Petra Pfau	Identitätssuchende Individualisten
<b>FÜNF</b>	David Denk	Erkenntnisorientierte Denker
<b>SECHS</b>	Tobias Treu	Sicherheitsorientierte Traditionalisten
<b>SIEBEN</b>	Rudi Rastlos	Lebenslustige Lebenskünstler
<b>ACHT</b>	Max Mächtig	Durchsetzungsstarke Machtmenschen
<b>NEUN</b>	Rita Ruhe	Harmonieorientiert Friedenstifter

Die unentwickelte **EINS – Repräsentant Peter Perfekt** – kommt am besten mit Ihresgleichen oder mit David Denk zurecht. Zwei Perfektionisten streben eine vollkommene Partnerschaft an. Oft gründen sie Familien auf einer praktischen Basis, die Verantwortung und Stolz über das Erreichte betont. Perfektionisten (EINS) und Denker (FÜNF) sind äußerst selbständig, arbeiten gern allein und legen Wert auf die Kontrolle ihrer Gefühle. Die Beziehung ist eher pragmatisch als romantisch. Gut kommt Peter mit Helga Helfer, Willi Wichtig, Petra Pfau und Rita Ruhe aus. Perfektionisten und Helfer (ZWEI) ziehen sich aufgrund ihrer Gegensätze an und ergänzen sich. Wie Willi findet Peter seine Identität durch die Arbeit. Beide achten auf Status, soziales Image und sind erfolgsorientiert. Perfektionisten und Individualisten (VIER) haben oft eine lebhafte Beziehung. Mit Tobias Treu verbindet Peter zumeist eine Vision, zu deren Verwirklichung gemeinsame harte Arbeit notwendig ist. Peter und Rita können sich bemerkenswert ähnlich sein und haben viele Gemeinsamkeiten. Die Beziehung zwischen EINS und SIEBEN ist normal ausgeprägt. Die zweifelsfrei vorhandenen Gegensätze können sich entweder anziehen oder abstoßen. Eine Beziehung zwischen Peter und Max gestaltet sich zumeist sehr schwierig. Bei beiden sind die Kontrollsucht und auch die Herrschaft stark ausgeprägt und so geraten sie früher oder später aneinander.



Die unentwickelte **ZWEI – Repräsentant Helga Helfer** – kommt mit allen Persönlichkeitstypen gut oder sehr gut zurecht, außer mit Ihresgleichen; am besten mit David Denk, Rudi Rastlos, Max Mächtig und Rita Ruhe. Zwischen Helfer und Denker ziehen sich die Gegensätze an. David ist von allen Persönlichkeitstypen der zurückgezogenste und Helga geht am stärksten auf andere zu. Helfer werden Lebenskünstler (SIEBEN) dabei unterstützen, deren Pläne zu verwirklichen und

werden an deren Begeisterung teilhaben. Mit der ACHT verbindet die ZWEI häufig eine fast symbiotische Beziehung. Helga und Rita haben viele Gemeinsamkeiten, welche ihre Beziehung fördern und festigen. Gut kommt Helga auch mit Peter, Willi, Petra und Tobias aus. Bei Peter und Helga ziehen sich die Gegensätze an und ergänzen sich. In der Beziehung mit einer DREI gibt die ZWEI Aufmerksamkeit und die DREI erwartet diese. Die Beziehung zwischen ZWEI und VIER ist wie ein Tanz. Beiden Partnern ist das Beziehungsmuster ‚wegstoßen und zurückholen‘ sehr vertraut. Helga schenkt Tobias so viel Aufmerksamkeit, dass sie die SECHSER-Zweifel überwinden und Tobias die erwartete Sicherheit bieten kann. Nur mit Ihresgleichen gestaltet sich die Beziehung der ZWEI sehr schwierig. Schließlich ist niemand da, dem man helfen kann; und selbst Hilfe annehmen fällt dem Helfer besonders schwer.

Die unentwickelte **DREI – Repräsentant Willi Wichtig** – kommt am besten mit der unentwickelten FÜNF und der NEUN zurecht. Zwischen Willi und David ergibt sich ein Gleichgewicht der Gegensätze. Das extrovertierte Verhalten von Willi findet eine ideale Ergänzung im introvertierten Verhalten von David. Mit Rita Ruhe besteht eine gegenseitige Anziehung, in der Willi anführt und Rita sich anpasst. Gut kommt Willi auch mit Peter Perfekt, Helga Helfer und Rudi Rastlos aus. Wie Peter findet Willi seine Identität durch seine Arbeit. Beide achten auf Status, soziales Image und sind erfolgsorientiert. In der Beziehung mit einer DREI gibt die ZWEI Aufmerksamkeit und die DREI erwartet diese auch. Die Zielorientierung von Willi passt auch gut mit den vielfältigen Optionen und Plänen von Rudi Rastlos zusammen. Die Beziehungen mit Petra Pfau und Tobias Treu sind eher schwierig. Sowohl Willi wie auch Petra geht es um Image und Wertschätzung durch die Mitmenschen. Hauptschwierigkeiten dieser Beziehung sind die Stimmungen der VIER und die blockierten Gefühle der DREI. Eine Beziehung zwischen Willi und Tobias ist eher selten. Die Spannung zwischen der Leistungsorientierung der DREI und der Leistungsangst der SECHS ist doch zu groß.

EINS Peter Perfekt  
 ZWEI Helga Helfer  
 DREI Willi Wichtig  
 VIER Petra Pfau  
 FÜNF David Denk  
 SECHS Tobias Treu  
 SIEBEN Rudi Rastlos  
 ACHT Max Mächtig  
 NEUN Rita Ruhe

Sehr schwierig ist eine Partnerschaft der DREI mit einer anderen DREI und auch mit einer ACHT. Die Beziehung zu einer anderen DREI ist eher vom Aussterben bedroht. Über kurz oder lang treten beide miteinander in Wettbewerb und gefährden damit die Beziehung. Entsprechendes gilt auch für eine Beziehung zwischen Willi und Max. Beide sind sehr wettbewerbs- und machtorientiert, was einer funktionierenden Beziehung im Wege steht.

Die unentwickelte **VIER – Repräsentant Petra Pfau** – kommt gut mit Peter Perfekt, Helga Helfer, David Denk und Rita Ruhe zurecht. Individualist und Perfektionist haben oft eine lebhafte Beziehung. Die Beziehung zwischen der VIER und der ZWEI ist wie ein Tanz. Beiden Partnern ist das Beziehungsmuster ‚wegstoßen und zurückholen‘ sehr vertraut. Trotz der offensichtlichen Unterschiede teilen Petra und David eine sinnerfüllende und gemeinsame Weltsicht. Die ästhetische Selbstdarstellung von Petra mischt sich mit der Beobachtungsgabe von David. Rita hat eine unglaubliche Geduld mit Ihren Mitmenschen und Petra lässt sich gern von einem Partner inspirieren, der in sich selbst ruht. Eine Partnerschaft mit Ihresgleichen, mit Tobias Treu, Rudi Rastlos und Max Mächtig ist normal ausgeprägt. Eine Partnerschaft zwischen zwei Individualisten kommt eher selten vor. Dafür gibt es häufiger eine Beste-Freunde-Beziehung. Die VIER und die SECHS

weisen ähnliche Charakterzüge auf. Petra kann genauso ängstlich sein wie Tobias; Tobias kann an demselben Weltschmerz leiden wie Petra. Die vielen Optionen der SIEBEN und die Identitätssuche der VIER lassen entweder eine Vereinigung der Gegensätze oder eine Atmosphäre der Entfremdung entstehen. Die Partnerschaft zwischen Petra und Max ist entweder voller Intensität oder hoffnungslos wegen der vielen problematischen Gegensätze. Eine Partnerschaft zwischen Petra und Willi Wichtig ist eher schwierig. Sowohl Petra wie auch Willi geht es um Image und Wertschätzung durch die Mitmenschen. Hauptschwierigkeiten dieser Beziehung sind die Stimmungen der VIER und die blockierten Gefühle der DREI.

Die unentwickelte **FÜNF – Repräsentant David Denk** – kommt am besten mit Peter Perfekt, Helga Helfer, Willi Wichtig und Max Mächtig zurecht. Der Denker und der Perfektionist sind beide äußerst selbständig, arbeiten gern allein und legen Wert auf die Kontrolle ihrer Gefühle. Die Beziehung ist eher pragmatisch als romantisch. David ist von allen Persönlichkeitstypen der zurückgezogenste und Helga geht am stärksten auf andere zu. Zwischen Willi und David ergibt sich ein Gleichgewicht der Gegensätze. Das extrovertierte Verhalten von Willi findet eine ideale Ergänzung im introvertierten Verhalten von David. Während die FÜNF der zurückgezogene Persönlichkeitstyp ist, ist die ACHT der selbstsichere. Zusammen bilden beide oft trotz der offensichtlichen Unterschiede eine sehr gute Partnerschaft. David kommt mit Petra Pfau, einer anderen FÜNF, mit Tobias Treu und Rita Ruhe gut aus. Trotz der offensichtlichen Unterschiede teilen David und Petra eine sinnerfüllende und gemeinsame Weltsicht. Die ästhetische Selbstdarstellung von Petra mischt sich mit der Beobachtungsgabe von David. Zwei FÜNFEN kommen oft gut miteinander aus, weil sie die Grenzen des anderen respektieren können. Die Partnerschaft zwischen FÜNF und SECHS spielt sich nicht in der Öffentlichkeit ab, sondern strahlt ihre Wärme in den eigenen vier Wänden aus. In einer Partnerschaft zwischen David und Rita bildet sich häufig eine Vertrautheit und Präsenz aus, die der Worte nicht bedarf. Eine Partnerschaft zwischen der FÜNF und einer SIEBEN ist normal ausgeprägt. Oft leben Denker und Lebenskünstler nebeneinander her, wobei der Denker seine introvertierte und der Lebenskünstler seine extrovertierte Weltsicht verwirklicht.

EINS Peter Perfekt  
 ZWEI Helga Helfer  
 DREI Willi Wichtig  
 VIER Petra Pfau  
 FÜNF David Denk  
 SECHS Tobias Treu  
 SIEBEN Rudi Rastlos  
 ACHT Max Mächtig  
 NEUN Rita Ruhe

Die unentwickelte **SECHS – Repräsentant Tobias Treu** – kommt gut mit Peter Perfekt, Helga Helfer, David Denk und Max Mächtig zurecht. Mit Peter Perfekt verbindet Tobias zumeist eine Vision, zu deren Verwirklichung gemeinsame harte Arbeit notwendig ist. Helga schenkt Tobias so viel Aufmerksamkeit, dass sie die SECHSER-Zweifel überwinden und Tobias die erwartete Sicherheit bieten kann. Die Partnerschaft zwischen SECHS und FÜNF spielt sich nicht in der Öffentlichkeit ab, sondern strahlt ihre Wärme in den eigenen vier Wänden aus. In der typischen Konstellation einer Partnerschaft zwischen SECHS und ACHT übt die ACHT die Macht aus und die SECHS schaut zu dieser Autorität auf und fühlt sich beschützt. Die Partnerschaft zwischen einer SECHS und Petra Pfau, einer anderen SECHS oder Rita Ruhe ist normal ausgeprägt. Die VIER und die SECHS weisen ähnliche Charakterzüge auf. Petra kann genauso ängstlich sein wie Tobias; Tobias kann an demselben Weltschmerz leiden wie Petra. Zwei Skeptiker schaukeln sich



in ihren Zweifeln und Ängsten entweder auf oder finden gemeinsame Aktivitäten und Vergnügungen. Eine Partnerschaft zwischen Tobias und Rita ist entweder durch gegenseitige Unterstützung geprägt oder durch einen ständigen Kampf, wer die Initiative ergreift. Die Beziehung zwischen Tobias und Willi Wichtig oder Rudi Rastlos ist eher schwierig. Eine Beziehung zwischen Willi und Tobias ist eher selten. Die Spannung zwischen der Leistungsorientierung der DREI und der Leistungsangst der SECHS ist doch zu groß. Eine Partnerschaft zwischen der SECHS und der SIEBEN leidet darunter, dass es der SIEBEN schwerfällt, sich festzulegen. SECHSER wollen aber Garantien, bevor sie sich auf etwas einlassen und Rudi hasst es, festgenagelt zu werden.

Die unentwickelte **SIEBEN – Repräsentant Rudi Rastlos** – kommt besonders gut mit Helga Helfer zurecht. Helfer werden Lebenskünstler dabei unterstützen, deren Pläne zu verwirklichen und werden an deren Begeisterung teilhaben. Gut kommt Rudi Rastlos auch mit Willi Wichtig aus. Die Zielorientierung von Willi passt gut mit den vielfältigen Optionen und Plänen von Rudi Rastlos zusammen. Normal ausgeprägt ist die Beziehung zwischen Rudi Rastlos und Peter Perfekt, Petra Pfau, David Denk oder Rita Ruhe. Die zweifelsfrei vorhandenen Gegensätze zwischen Rudi und Peter können sich entweder anziehen oder abstoßen. Die vielen Optionen der SIEBEN und die Identitätssuche der VIER lassen entweder eine Vereinigung der Gegensätze oder eine Atmosphäre der Entfremdung entstehen. Oft leben FÜNFER und SIEBENER nebeneinander her, wobei der Beobachter seine introvertierte und der Lebenskünstler seine extrovertierte Weltsicht verwirklicht. Rudi und Rita Ruhe schaffen sich entweder eine gemeinsame Basis durch die Vielfalt ihrer Interessen oder sie scheitern an ihrer Entscheidungsschwäche. Eine Partnerschaft zwischen Rudi und Tobias oder Max ist eher schwierig. Eine Partnerschaft zwischen der SIEBEN und der SECHS leidet darunter, dass es der SIEBEN schwerfällt, sich festzulegen. SECHSER wollen aber Garantien, bevor sie sich auf etwas einlassen und Rudi hasst es, festgenagelt zu werden. Rudi und Max können sich entweder in ihrer gemeinsamen Vergnügungssucht treffen oder, was wahrscheinlicher ist, es kommt zum Machtkampf zwischen beiden. Sehr schwierig ist eine Partnerschaft zwischen zwei Lebenskünstlern. Sie tun sich häufiger als Vertraute und Spielgefährten zusammen, lassen sich jedoch selten auf dauerhafte Beziehungen ein.

EINS Peter Perfekt  
ZWEI Helga Helfer  
DREI Willi Wichtig  
VIER Petra Pfau  
FÜNF David Denk  
SECHS Tobias Treu  
SIEBEN Rudi Rastlos  
ACHT Max Mächtig  
NEUN Rita Ruhe

Die unentwickelte **ACHT – Repräsentant Max Mächtig** – kommt am besten mit Helga Helfer oder David Denk zurecht. Mit der ZWEI verbindet die ACHT häufig eine fast symbiotische Beziehung. Während die FÜNF der zurückgezogene Persönlichkeitstyp ist, ist die ACHT der selbstsichere. Zusammen bilden beide oft trotz der offensichtlichen Unterschiede eine sehr gute Partnerschaft. Gut kommt Max auch mit Tobias Treu aus. In der typischen Konstellation einer Partnerschaft zwischen SECHS und ACHT übt die ACHT die Macht aus und die SECHS schaut zu dieser Autorität auf und fühlt sich beschützt. Normal ausgeprägt ist eine Partnerschaft zwischen Max und Petra Pfau oder Rita Ruhe. Die Partnerschaft zwischen Petra und Max ist entweder voller Intensität oder hoffnungslos wegen der vielen problematischen Gegensätze. Eine Beziehung zwischen Max und Rita besteht aus den Polen Impuls und Trägheit. Diese blockieren sich entweder gegenseitig

oder es entsteht eine unverwechselbare Mischung. Schwierig ist eine Partnerschaft zwischen der ACHT und der SIEBEN. Max und Rudi können sich entweder in ihrer gemeinsamen Vergnügungssucht treffen oder, was wahrscheinlicher ist, es kommt zum Machtkampf zwischen beiden. Sehr schwierig sind Partnerschaften zwischen Max und Peter Perfekt, Willi Wichtig oder einer anderen ACHT. Eine Beziehung zwischen Max und Peter gestaltet sich zumeist sehr schwierig. Bei beiden sind die Kontrollsucht und auch die Herrschaftsucht stark ausgeprägt und so geraten sie früher oder später aneinander. Entsprechendes gilt auch für eine Beziehung zwischen Willi und Max. Beide sind sehr wettbewerbs- und machtorientiert, was einer funktionierenden Beziehung im Wege steht. Zwei Machtmenschen haben große Mühe, eine dauerhafte Partnerschaft aufzubauen.

EINS Peter Perfekt  
ZWEI Helga Helfer  
DREI Willi Wichtig  
VIER Petra Pfau  
FÜNF David Denk  
SECHS Tobias Treu  
SIEBEN Rudi Rastlos  
ACHT Max Mächtig  
NEUN Rita Ruhe

Die unentwickelte NEUN – **Repräsentant Rita Ruhe** – kommt am besten mit Helga Helfer oder Willi Wichtig zurecht. Rita und Helga haben viele Gemeinsamkeiten, welche ihre Beziehung fördern und festigen. Mit Willi Wichtig besteht eine gegenseitige Anziehung, in der Willi anführt und Rita sich anpasst. Gut kommt Rita Ruhe auch mit Peter Perfekt, Petra Pfau oder David Denk aus. Rita und Peter können sich bemerkenswert ähnlich sein und haben viele Gemeinsamkeiten. Rita hat eine unglaubliche Geduld mit Ihren Mitmenschen und Petra lässt sich gern von einem Partner inspirieren, der in sich selbst ruht. In einer Partnerschaft zwischen Rita und David bildet sich häufig eine Vertrautheit und Präsenz aus, die der Worte nicht bedarf. Normal ausgeprägt sind Partnerschaften zwischen Rita Ruhe und Tobias Treu, Rudi Rastlos, Max Mächtig oder einer anderen NEUN. Eine Partnerschaft zwischen Rita und Tobias ist entweder durch gegenseitige Unterstützung geprägt oder durch einen ständigen Kampf, wer die Initiative ergreift. Rita und Rudi schaffen sich entweder eine gemeinsame Basis durch die Vielfalt ihrer Interessen oder sie scheitern an ihrer Entscheidungsschwäche. Eine Beziehung zwischen Rita und Max besteht aus den Polen Impuls und Trägheit. Diese blockieren sich entweder gegenseitig oder es entsteht eine unverwechselbare Mischung. Bei einer Partnerschaft zwischen zwei NEUNEN besteht nach außen Harmonie und Einklang. Schwierig wird die Situation, wenn es zu Konflikten kommt, denen nicht ausgewichen werden kann.

### **Der Beziehungsnavigator kann eine gute Prognose über die Zukunftsfähigkeit einer Beziehung vermitteln.**

In einer bestehenden Beziehung hilft die Kenntnis der Persönlichkeitstypen dabei, den Partner auf einer tieferen Ebene mit seinem Grundbedürfnis, seiner Grundnot, der Grundangst und dem Stressauslöser besser zu verstehen. Dies eröffnet den Weg zu einer **erfüllteren Beziehung** mit einem besseren gegenseitigen Verständnis.

**Weiter gibt die Kenntnis über entwickeltes, normales und gestörtes Verhalten für beide Partner Entwicklungsimpulse in Richtung entwickeltes Verhalten, welches eine Beziehung vertieft und festigt.**

# 11. Der Teamnavigator

In der nachfolgenden Übersicht ist die Qualität der Zusammenarbeit aller neun Persönlichkeitstypen in ihrer normalen Ausprägung zusammengefasst und wird im Folgenden erläutert. Sie gibt Auskunft darüber, wer mit wem wie zusammenarbeitet. Auch hier gilt: Die Zusammenarbeit mit einer entwickelten Persönlichkeit ist immer ausgezeichnet. Vice versa: Mit einer gestörten Persönlichkeit ist die Zusammenarbeit immer sehr schwierig.

TN	EINS	ZWEI	DREI	VIER	FÜNF	SECHS	SIE-BEN	ACHT	NEUN
EINS	++	+	-	++	+	o	o	--	+
ZWEI	+	+	++	+	++	+	+	++	++
DREI	-	++	o	-	++	++	-	-	o
VIER	++	+	-	o	+	o	+	o	+
FÜNF	+	++	++	+	o	-	-	+	-
SECHS	o	+	++	o	-	o	-	--	-
SIE-BEN	o	+	-	+	-	-	--	-	--
ACHT	--	++	-	o	+	--	-	--	o
NEUN	+	++	o	+	-	-	--	o	+

Abbildung 11.1.: Teamnavigator (TN): Zusammenarbeit zwischen Persönlichkeitstypen

Die Zeichen bedeuten:

++	sehr gut
+	gut
o	normal
-	schwierig
--	sehr schwierig

Die in der Tabelle 11.1. verwendeten Symbole bedeuten:

<b>EINS</b>	Prinzipientreue Perfektionisten
<b>ZWEI</b>	Liebesorientierte Helfer
<b>DREI</b>	Imageorientierte Selbstdarsteller
<b>VIER</b>	Identitätssuchende Individualisten
<b>FÜNF</b>	Erkenntnisorientierte Denker
<b>SECHS</b>	Sicherheitsorientierte Traditionalisten
<b>SIEBEN</b>	Lebenslustige Lebenskünstler
<b>ACHT</b>	Durchsetzungsstarke Machtmensch
<b>NEUN</b>	Harmoniesuchende Friedenstifter

Die unentwickelte **EINS (Perfektionist)** arbeitet am besten mit einer anderen EINS oder mit einer VIER zusammen. Bei der Zusammenarbeit zweier EINSen treffen sich zwei Gleichgesinnte. Sie arbeiten hart, sind kompetent, effizient und verrichten ihre Arbeit mit hoher Qualität. Muster VIER und Muster EINS haben beide hohe Maßstäbe; die EINS perfekte und die VIER einzigartige. Ihre Zusammenarbeit auf dieser Basis kann sich sehr leistungsbezogen entwickeln. Mit der ZWEI, FÜNF und NEUN arbeitet die normale EINS meist gut zusammen. EINS mit ZWEI ist eine gute Kombination, wenn die EINS auf die emotionalen Bedürfnisse der ZWEI eingehen kann. In dieser Zusammenarbeit trägt die EINS die Verantwortung und die ZWEI spielt ihre Helferrolle. Die kritischen Haltungen der EINS und der FÜNF können beide im Arbeitsumfeld gut miteinander verbinden. Beide besitzen Kritikfähigkeit, sind diszipliniert und sparsam und daher gut geeignet, Verschwendung und Ineffizienz aus einem Unternehmen zu vertreiben. Mit einer NEUN zusammen kann die normale EINS ein Unternehmen schrittweise und dauerhaft verbessern. Die Zusammenarbeit der EINS mit den Mustern SECHS und SIEBEN ist normal und kann sich je nach Situation gut oder schwierig gestalten. Schwierig ist die Zusammenarbeit mit der DREI. Der Qualitätsanspruch der EINS kollidiert hier mit dem Quantitätsanspruch des Leistungsorientierten. Ganz schwierig ist die Zusammenarbeit mit dem Muster ACHT. Über kurz oder lang werden beide um Kontrolle und Macht kämpfen.

Die Qualität der Zusammenarbeit der unentwickelten **ZWEI (Helfer)** mit den anderen Persönlichkeitstypen in deren unentwickelter Ausprägung ist immer gut oder sogar sehr gut. Dies hat seine Ursache sicherlich auch in der offenkundigen Beziehungsorientierung der normalen ZWEI. Mit den Mustern DREI, FÜNF, ACHT und NEUN arbeitet die ZWEI sehr gut zusammen. Mit der DREI bildet die ZWEI ein leistungsfähiges Team. Auch mit der FÜNF ergänzt sich die ZWEI hervorragend. Die Denkfähigkeit der FÜNF geht hierbei mit der Gefühls- und Menschenorientierung der ZWEI eine erfolgreiche Partnerschaft ein. Die Zusammenarbeit mit der ACHT basiert auf Vertrauen und kann sich geradezu symbiotisch entwickeln. Dabei gibt die ACHT den Ton an und die ZWEI gestaltet die Beziehungen. Die Zusammenarbeit mit der NEUN entwickelt sich sehr gut, wenn die Ziele für beide Muster übereinstimmen. Die ZWEI kann die Aktivitäten der NEUN gut strukturieren und vermittelt ihr auch die notwendige Anerkennung. Mit den anderen Persönlichkeitstypen arbeitet die normale ZWEI gut zusammen. Die Zusammenarbeit mit der EINS ist eine gute Kombination, wenn die EINS auf die emotionalen Bedürfnisse der ZWEI eingehen kann. Dabei trägt die EINS die Verantwortung, während die ZWEI ihre Helferrolle spielen kann. Die Zusammenarbeit mit einer anderen ZWEI entwickelt sich gut, wenn beide der gleichen Aufgabe dienen können. Die Aufgabe übernimmt dabei den Platz einer Person, hat Anforderungen, verschafft Identität und bietet Raum für emotionale Energie. Die Zusammenarbeit der normalen ZWEI mit der normalen VIER ist sehr gefühlsbetont. Die VIER fühlt sich gern als etwas Besonderes, die ZWEI pflegt die Beziehung. Mit der SECHS arbeitet die ZWEI gut zusammen. Diese Zusammenarbeit besteht im Zusammenwirken mehrerer Verhaltensaspekte. Beide verbünden sich, wenn es um die Verfolgung gemeinsamer Ziele wie beispielsweise Umstrukturierungen oder Gemeinwohlanliegen geht. Mit der normalen SIEBEN arbeitet die ZWEI gut zusammen. Dabei bringt die SIEBEN ihre Ideen und Pläne ein, während die ZWEI diese umsetzt. Voraussetzung dabei ist, dass die Beziehungsebene bei dieser Partnerschaft in Ordnung ist.

<p>EINS Peter Perfekt  ZWEI Helga Helfer  DREI Willi Wichtig  VIER Petra Pfau  FÜNF David Denk  SECHS Tobias Treu  SIEBEN Rudi Rastlos  ACHT Max Mächtig  NEUN Rita Ruhe</p>
--

Die unentwickelte **DREI (Selbstdarsteller)** arbeitet am besten mit der ZWEI, FÜNF und der SECHS zusammen. Mit der ZWEI bildet die DREI ein leistungsfähiges Team. Beide können hart arbeiten und sind werbend um ihre Mitmenschen bemüht. In der Zusammenarbeit mit der FÜNF übernimmt die FÜNF den analytischen Teil, während der Leistungsmensch DREI sich um die äußerlichen Angelegenheiten und die Umsetzung kümmert. Dies kommt der DREI entgegen, die zwanghaft die Kontrolle über den imageorientierten Bereich einer Partnerschaft ausüben will und darüber hinaus erfolgsorientiert arbeitet. Hierzu bildet die FÜNF die passende introvertierte Ergänzung. In der Konstellation mit der SECHS steuert die kreative und originelle Konzepte bei, während die DREI ähnlich wie in der Zusammenarbeit mit der FÜNF Umsetzung und Außendarstellung übernimmt. Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen der normalen DREI und einer anderen DREI sowie mit einer NEUN hängt sehr stark von Aufgabe und Umfeld ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig entwickeln. Die Zusammenarbeit der normalen DREI mit den normalen Mustern EINS, VIER, SIEBEN und ACHT gestaltet sich jeweils auf der Beziehungsebene schwierig. Mit der normalen EINS ist die Zusammenarbeit schwierig, weil der Qualitätsanspruch der EINS mit dem Quantitätsanspruch der leistungsorientierten DREI und ihrer Ergebnisorientierung kollidiert. Die Zusammenarbeit mit der normalen VIER ist schwierig, weil beide Muster Beifall wollen. Sie können bis zum Umfallen miteinander konkurrieren, ohne dass einer der beiden nachgibt. Üblicherweise startet eine Zusammenarbeit zwischen DREI und SIEBEN gut, wird aber im weiteren Verlauf immer schlechter, da sich beide im Verlaufe der Zusammenarbeit mit ihren unterschiedlichen Vorwärtsstrategien in unterschiedliche Richtungen bewegen. Schwierig ist auch die Zusammenarbeit mit einer normalen ACHT, da sich beide aggressiv und wettbewerbsorientiert verhalten. Häufig ist dabei die ACHT in den Augen der DREI ein Tyrann, die DREI aus dem Blickwinkel der ACHT ein Heuchler und Lügner.

EINS Peter Perfekt  
 ZWEI Helga Helfer  
 DREI Willi Wichtig  
 VIER Petra Pfau  
 FÜNF David Denk  
 SECHS Tobias Treu  
 SIEBEN Rudi Rastlos  
 ACHT Max Mächtig  
 NEUN Rita Ruhe

Die unentwickelte **VIER (Individualist)** arbeitet am besten mit der EINS zusammen. Beide Persönlichkeitstypen haben hohe Maßstäbe; die EINS perfekte und die VIER einzigartige. Die Disziplin der EINS ergänzt sich dabei gut mit der Kreativität der VIER, so dass sich eine Zusammenarbeit beider Muster sehr leistungsbezogen entwickeln kann. Gut arbeitet die VIER mit der ZWEI, FÜNF, SIEBEN und NEUN zusammen. Die Zusammenarbeit mit der ZWEI ist sehr gefühlsbetont. Die VIER fühlt sich gern als etwas Besonderes, die ZWEI pflegt die Beziehungen. Mit der FÜNF kann eine normale VIER gut zusammenarbeiten, wenn das Ziel der Zusammenarbeit geklärt ist und beide Interesse an der Aufgabe haben. Die VIER will dabei eine besondere Aufgabe und persönliche Anerkennung, die FÜNF organisatorische Effizienz ohne die Last persönlichen Engagements. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit arbeitet die VIER gut mit der SIEBEN zusammen. Die Zusammenarbeit mit der normalen NEUN ist eine häufig vorkommende Partnerschaft. Die Unterschiede beider Muster ergänzen sich in der Arbeitsumgebung. Dabei produziert die VIER die kreativen Ideen, während die NEUN die Umsetzungsarbeit übernimmt. Die Qualität der Zusammenarbeit der normalen VIER mit einer anderen VIER, mit einer SECHS oder einer ACHT hängt sehr stark von den Aufgaben und dem Umfeld ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig entwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen einer VIER und einer DREI ist auf der Beziehungsebene schwierig. Beide Muster wollen Beifall. Sie können bis zum Umfallen miteinander konkurrieren, ohne dass einer der beiden nachgibt.



Die unentwickelte **FÜNF (Denker)** arbeitet am besten mit der DREI und der ZWEI zusammen. In der Zusammenarbeit mit der DREI übernimmt die FÜNF den analytischen Teil, während der Leistungsmensch DREI sich um die äußerlichen Angelegenheiten und die Umsetzung kümmert. Dies kommt der DREI entgegen, die zwanghaft Kontrolle über den imageorientierten Bereich einer Partnerschaft ausüben will und darüber hinaus erfolgsorientiert arbeitet. Hierzu bildet die FÜNF die passende introvertierte Ergänzung. Auch FÜNF und ZWEI ergänzen sich in der Arbeitsbeziehung hervorragend. Die ZWEI übernimmt hier die Orientierung auf die Menschen und ihre Bedürfnisse. Die Denkfähigkeit der FÜNF geht dabei mit der Menschenorientierung der ZWEI eine erfolgreiche Partnerschaft ein. Auch mit der EINS, VIER und ACHT kann die normale FÜNF gut zusammenarbeiten. Mit der EINS verbindet die FÜNF Kritikfähigkeit in der Sache und Sparsamkeit. So sind beide ein gutes Team, wenn es gilt, Verschwendung und Ineffizienz in einer Organisation auszumerzen. Mit der VIER kann eine FÜNF gut zusammenarbeiten, wenn beide Interesse an der Aufgabe haben und das Ziel der Zusammenarbeit geklärt ist. Die VIER will dabei persönliche Anerkennung und eine besondere Aufgabe, die FÜNF organisatorische Effizienz ohne die Last persönlichen Engagements. Die FÜNF arbeitet gut mit der ACHT zusammen, wenn bei der Aufgabenverteilung die FÜNF die Denkarbeit und die ACHT die Umsetzungsarbeit übernimmt. Die Qualität der Zusammenarbeit mit einer anderen FÜNF hängt sehr stark von den Umständen, also Aufgabe und Umfeld, ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig entwickeln. Mit der SECHS, SIEBEN und NEUN hat das Muster FÜNF eher Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit, da diese mit hoher Wahrscheinlichkeit keine praktisch verwertbaren Ergebnisse hervorbringt. FÜNF und SECHS sind beides kopflastige Persönlichkeitstypen, bei denen Ideen im Vordergrund stehen und das Handeln weniger Bedeutung hat. Entsprechendes gilt für die Zusammenarbeit mit der SIEBEN, die gern von Idee zu Idee flattert. In der Zusammenarbeit mit der NEUN wird es wohl nicht sehr viel Reibung geben, aber umso mehr mangelnde Initiative.

EINS Peter Perfekt  
 ZWEI Helga Helfer  
 DREI Willi Wichtig  
 VIER Petra Pfau  
 FÜNF David Denk  
 SECHS Tobias Treu  
 SIEBEN Rudi Rastlos  
 ACHT Max Mächtig  
 NEUN Rita Ruhe

Die unentwickelte **SECHS (Traditionalist)** arbeitet am besten mit der DREI zusammen. In dieser Konstellation steuert die SECHS kreative und originelle Konzepte bei, während die DREI ähnlich wie in der Zusammenarbeit mit der FÜNF Umsetzung und Außendarstellung übernimmt. Auch mit der ZWEI arbeitet die SECHS gut zusammen, wobei beider Zusammenarbeit im Zusammenwirken unterschiedlicher Verhaltensaspekte besteht. Beide verbünden sich, wenn es um die Verfolgung gemeinsamer Ziele wie beispielsweise Umstrukturierungen oder Gemeinwohlanliegen geht. Die Zusammenarbeit mit den Mustern EINS, VIER oder einer anderen SECHS ist normal, kann sich jedoch je nach Situation auch gut oder schwierig gestalten. Die Zusammenarbeit mit FÜNF, SIEBEN und NEUN ist schwierig. Mit dem Muster FÜNF verbindet die SECHS, dass mehr die Theorie und weniger das Handeln im Vordergrund steht. Daher sind praktische Ergebnisse aus dieser Zusammenarbeit eher selten. Mit der SIEBEN verbindet die SECHS das Herausögern von Entscheidungen, so dass auch hier Ergebnisse eher unwahrscheinlich sind. Die Zweifel der SECHS und die Trägheit der NEUN verlangsamen alle gemeinsamen Aktivitäten oder verhindern sie sogar. Mit der ACHT ist die Zusammenarbeit häufig sehr schwierig, weil das Verhalten von beiden sehr gegensätzlich ist. Unter Stress neigt die ACHT dazu, aggressiv zu reagieren und die Kontrolle an sich zu reißen, während die SECHS zunächst zurückweicht und die Situation überdenkt. Diese unterschiedlichen Verhaltensformen schaffen häufig persönliche Spannungen

zwischen den beiden Persönlichkeitstypen, welche die Zusammenarbeit auf der Beziehungsebene stören. Diese Aussage bezieht sich auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit unter Gleichgestellten. Ganz anders stellt sich die Situation dar, wenn eine ACHT als Führungskraft mit einer SECHS als Mitarbeiter interagiert. Besonders dann natürlich, wenn die ACHT von der SECHS als Autoritätsfigur auserkoren wurde. Dann ergibt sich eine gleichsam symbiotische Arbeitsbeziehung.

Die unentwickelte **SIEBEN (Lebenskünstler)** arbeitet gut mit der ZWEI und der VIER zusammen. In die Zusammenarbeit mit der ZWEI bringt die SIEBEN ihre Ideen und Pläne ein, während die ZWEI diese umsetzt. Dies gilt allerdings nur, wenn die Beziehung zwischen den beiden stimmt. Ist die SIEBEN zu narzisstisch und die ZWEI unzufrieden, wird nichts aus den großartigen Plänen der SIEBEN. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit arbeitet die VIER oft sehr effizient mit der SIEBEN zusammen. Mit der EINS ist die Zusammenarbeit normal. Je nach Situation kann sich diese Zusammenarbeit gut oder auch schwierig entwickeln. Schwierig ist die Zusammenarbeit der SIEBEN mit den Persönlichkeitstypen DREI, FÜNF, SECHS und ACHT. Üblicherweise startet eine Zusammenarbeit von SIEBEN und DREI gut, wird aber im weiteren Verlauf immer schlechter. Die Zusammenarbeit mit der FÜNF und auch mit der SECHS leidet an der Umsetzungsschwäche der Beteiligten. Von Haus aus antiautoritär eingestellt hat die SIEBEN Schwierigkeiten mit dem autoritären Verhalten der ACHT. Sehr schwierig gestaltet sich die Zusammenarbeit der SIEBEN mit einer anderen SIEBEN und mit der NEUN. In der Zusammenarbeit zwischen zwei SIEBENen verstärkt sich deren Umsetzungsschwäche. Dafür schaukeln sie sich in den Verästelungen der Ideen und Möglichkeiten auf. NEUNen fühlen sich sicher, wenn sie morgens genau wissen, was sie tagsüber zu tun haben. Dies kollidiert mit dem ständigen Umstellen des Arbeitsprogramms durch die SIEBEN, so dass diese Unterschiede in den Arbeitsstilen häufig zu Spannungen zwischen den beiden auf der Beziehungsebene führen.

Bei der innerbetrieblichen Zusammenarbeit ist die unentwickelte **ACHT (Machtmensch)** das schwierigste aller Muster. Ihre Strategie, allen Situationen mit ‚Wettbewerb‘ zu begegnen, trägt den komplexen Situationen der innerbetrieblichen Zusammenarbeit nicht angemessene Rechnung. Am besten arbeitet die normale ACHT mit der ZWEI zusammen. Ihre Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen und kann sich geradezu symbiotisch entwickeln. Dabei gibt die ACHT den Ton an und die ZWEI gestaltet die Beziehungen. Auch mit der FÜNF arbeitet die ACHT gut zusammen. Dabei übernimmt häufig die FÜNF den konzeptionellen Teil, während die Umsetzungsarbeit von der ACHT übernommen wird. Die Zusammenarbeit der ACHT sowohl mit der VIER wie auch mit der NEUN hängt sehr von den Umständen ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig gestalten. Die Zusammenarbeit mit der DREI und der SIEBEN ist schwierig. ACHT und DREI sind beides aggressive und wettbewerbsorientierte Muster. Häufig ist dabei die ACHT in den Augen der DREI ein Tyrann, die DREI aus dem Blickwinkel der ACHT ein Lügner und Lavierer. Diese Zusammenarbeit klappt nur dann, wenn beide klar die gleichen Ziele verfolgen. Andernfalls kommt es garantiert zum Machtkampf. Da die SIEBEN von Haus aus antiautoritär eingestellt ist, hat sie Schwierigkeiten mit dem autoritären Verhalten der ACHT. Sehr schwierig gestaltet sich die Zusammenarbeit der normalen ACHT mit den normalen Persönlichkeitstypen EINS, SECHS und ACHT. EINS und ACHT neigen dazu, um Macht und Kontrolle zu kämpfen. Zwischen ACHT und SECHS ist die Zusammenarbeit häufig sehr schwierig, weil das

EINS Peter Perfekt  
ZWEI Helga Helfer  
DREI Willi Wichtig  
VIER Petra Pfau  
FÜNF David Denk  
SECHS Tobias Treu  
SIEBEN Rudi Rastlos  
ACHT Max Mächtig  
NEUN Rita Ruhe

Verhalten beider Persönlichkeitstypen sehr gegensätzlich ist. Unter Stress neigt die ACHT dazu, aggressiv zu reagieren und die Kontrolle an sich zu reißen, während die SECHS zunächst zurückweicht und die Situation überdenkt. Diese unterschiedlichen Verhaltensweisen führen oft zu persönlichen Spannungen zwischen den beiden Persönlichkeitstypen, welche die Zusammenarbeit auf der Beziehungsebene eintrüben. Eine Zusammenarbeit zwischen zwei ACHTEN läuft praktisch zwangsläufig auf einen Machtkampf hinaus.

EINS Peter Perfekt  
ZWEI Helga Helfer  
DREI Willi Wichtig  
VIER Petra Pfau  
FÜNF David Denk  
SECHS Tobias Treu  
SIEBEN Rudi Rastlos  
ACHT Max Mächtig  
NEUN Rita Ruhe

Die unentwickelte **NEUN (Friedenstifter)** arbeitet am besten mit einer normalen ZWEI zusammen. Diese Zusammenarbeit entwickelt sich sehr gut, wenn die Ziele für beide Muster übereinstimmen.

Die ZWEI kann die Aktivitäten der NEUN gut strukturieren und vermittelt ihr auch die notwendige Anerkennung. Mit der EINS, VIER und einer anderen NEUN arbeitet die NEUN im Regelfall gut zusammen. Die Zusammenarbeit zwischen den normalen Persönlichkeitstypen NEUN und EINS ist gut, um Unternehmen in Konsolidierungsphasen zu bewahren. Beide Persönlichkeitstypen brauchen Strukturen und bekannte Verfahrensweisen, um sich zurechtzufinden, beide sind detailverliebt, schieben Entscheidungen gern vor sich her und scheuen Risiken. Die Zusammenarbeit mit einer normalen VIER ist eine häufig vorkommende Partnerschaft. Die Unterschiede der beiden Muster ergänzen sich in der Arbeitsumgebung, wobei die VIER häufig die kreativen Ideen produziert und die NEUN die Umsetzungsarbeit übernimmt. Zwei unentwickelte NEUNen arbeiten in der Regel in einem gut strukturierten Umfeld, in dem ihnen die Entscheidungen vorgezeichnet sind, auch gut zusammen. Die Qualität der Zusammenarbeit mit einer normalen DREI oder einer normalen ACHT hängt sehr stark von den Aufgaben und dem Umfeld ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig entwickeln. Schwierig entwickelt sich die Zusammenarbeit mit der FÜNF und der SECHS. In der Zusammenarbeit mit der normalen FÜNF wird es wohl auf der Beziehungsebene nicht viel Reibung geben, aber umso mehr mangelnde Initiative und daher wahrscheinlich wenig praktisch verwertbare Ergebnisse. Die Zweifel der normalen SECHS und die Trägheit der normalen NEUN verlangsamen alle gemeinsamen Aktivitäten oder verhindern sie sogar. Mit der normalen SIEBEN gestaltet sich die Zusammenarbeit sehr schwierig. NEUNen fühlen sich sicher, wenn sie morgens genau wissen, was sie tagsüber zu tun haben. Dies kollidiert mit dem ständigen Umstellen des Arbeitsprogramms durch die SIEBEN, so dass diese Unterschiede in den jeweiligen Arbeitsstilen garantiert zu Spannungen zwischen den beiden auf der Beziehungsebene führen.

Soweit die Übersicht der Zusammenarbeit zwischen den Persönlichkeitstypen, jeweils in ihrer unentwickelten Ausprägung. Wir konnten erkennen, dass Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit aus zwei wesentlichen Ursachen resultieren: Entweder aus der Unverträglichkeit aufgrund des Verhaltens oder aus der Unfähigkeit, miteinander Ergebnisse zu erzielen. Um diese beiden Ursachen haben wir den Teamnavigator noch ergänzt.

TN (e)	EINS	ZWEI	DREI	VIER	FÜNF	SECHS	SIE- BEN	ACHT	NEUN
<b>EINS</b>	++	+	v - v	++	+	o	o	v -- v	+
<b>ZWEI</b>	+	+	++	+	++	+	+	++	++
<b>DREI</b>	v - v	++	o	v - v	++	++	v - v	v - v	o
<b>VIER</b>	++	+	v - v	o	+	o	+	o	+
<b>FÜNF</b>	+	++	++	+	o	e - e	e - e	+	e - e
<b>SECHS</b>	o	+	++	o	e - e	o	e - e	v -- v	e - e
<b>SIEBEN</b>	o	+	v - v	+	e - e	e - e	e -- e	v - v	v -- v
<b>ACHT</b>	v -- v	++	v - v	o	+	v -- v	v - v	v -- v	o
<b>NEUN</b>	+	++	o	+	e - e	e - e	v -- v	o	+

### 11.2.: Teamnavigator (erweitert): Zusammenarbeit zwischen Persönlichkeitstypen

Die Zeichen bedeuten:

- ++ sehr gut
- + gut
- o normal
- schwierig
- sehr schwierig
- v Verhalten
- e Ergebnisse

Bei schwieriger oder sehr schwieriger Zusammenarbeit wird die Ursache der Zusammenarbeitsstörung unterschieden. Diese Ursache ist jeweils am Anfang und am Ende des Bewertungszeichens mit der folgenden Bedeutung gekennzeichnet:

- v Unverträglichkeit aufgrund des Verhaltens
- e Unfähigkeit, miteinander Ergebnisse zu erzielen

Es bleibt noch der Hinweis, dass sich mit der entwickelten Ausprägung die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Persönlichkeiten signifikant verbessert und daraus abgeleitet eine Entwicklung in Richtung Integration auch für die interne Zusammenarbeit und damit verbunden auch für das Leistungsklima einer Organisation äußerst vorteilhaft ist.

Der Teamnavigator kann dazu verwendet werden, die Zusammensetzung bestehender Teams oder die Bildung neuer Teams auf Verträglichkeit zu überprüfen. Teams in dem hier verwendeten Zusammenhang können Arbeitsgruppen, Projektteams, Managementteams oder auch funktionale Einheiten wie Gruppen, Abteilungen oder Bereiche sein. Bei dieser Überprüfung kann festgestellt werden, wo es bei bestehenden Teams Unverträglichkeiten und Entwicklungspotenziale gibt. Bei der Zusammenstellung neuer Teams kann der Teamnavigator künftige Störungspotenziale aufzeigen, so dass diese durch frühzeitiges Erkennen bereits im Vorfeld vermeidbar sind.

Insgesamt zeigt sich, dass das entwickelte Verhalten der Persönlichkeiten sowohl für die innerbetriebliche Zusammenarbeit wie auch für die Qualität des Führungsprozesses signifikante Vorteile gegenüber dem unentwickelten Verhalten aufweist. Dies ist dadurch zu erklären, dass alle neun

Persönlichkeiten auf dem Wege zur entwickelten Persönlichkeit die Begrenzungen ihrer Muster überwinden und ihre Verhaltensmöglichkeiten ausweiten. Sie weisen damit eine größere Verhaltensbandbreite auf und kommen durch die damit verbundenen erweiterten Reaktionsmöglichkeiten besser mit den beruflichen und auch privaten Situationen zurecht. Insofern lohnt es sich sowohl für die einzelne Persönlichkeit, den notwendigen Aufwand für diesen persönlichen Reife- und Entwicklungsprozess zu leisten, wie auch für die Unternehmen, ihre Führungspersönlichkeiten in dieser Entwicklung zu unterstützen.

## **12. Konflikte bewältigen**

### **Verdrängte Konflikte kehren mit Wucht zurück**

#### **Die Dollarnote**

Die Dollarnote ist einer der am häufigsten verwendeten Geldscheine. Wenn sie von Hand zu Hand geht sind sich die Beteiligten vermutlich ihrer Geheimnisse nicht bewusst. Eines dieser Geheimnisse werden wir in diesem Kapitel aufdecken.

In den bisherigen Kapiteln haben wir die Persönlichkeit des Menschen in ihren unterschiedlichen Ausprägungsformen in den Mittelpunkt gestellt. Dieses Kapitel behandelt die Wechselwirkungen zwischen der Persönlichkeit und ihrem Umfeld. Dabei interessiert uns ganz besonders der Umgang zwischen den Menschen. Mit anderen Worten: Nachdem wir uns bisher überwiegend mit dem ‚Ich‘ beschäftigt haben, tritt nun zusätzlich das ‚Du‘ in unsere Welt ein. Die Wechselwirkungen zwischen Ich und Du stehen jetzt auf dem Prüfstand. Diese nennen wir ‚Beziehungen‘. Das Du bringt eine neue Dimension in das Spiel der Natur, welches wir Leben nennen. Hierzu erzählt uns David Denk eine kleine Geschichte aus seinem Lebenslauf:

#### **Darauf war ich nicht vorbereitet**

*Technisch-wissenschaftliches Denken war für mich Garantie für den Fortschritt. Betriebswirtschaftliches Handeln Garantie für den Erfolg. Das Beweisbare, das Machbare war höchste Tugend. Die Zahl war die Königin, der Nutzen die Krone. So wurde ich erzogen und ausgebildet. Als ich vor mehr als zwanzig Jahren meine berufliche Karriere begann, glaubte ich, ich habe es nur mit solchen Problemen zu tun. Ich habe mich geirrt. Die menschlichen Konflikte überwiegen. Darauf war ich nicht vorbereitet.*



## Was ist ein Konflikt?

Beginnen wir mit dem Unterschied zwischen einer Problemstellung und einem Konflikt. In unserer Alltagswelt verstehen wir unter einem Problem eine Fragestellung, eine Sachaufgabe, ein Rätsel oder eine Schwierigkeit, die zu lösen ist. Das alles sind Aufgabenstellungen für unseren rationalen Verstand, der sich auf Problemlösungen spezialisiert hat. Wie bei einem Puzzle sind seine Lösungen in der Regel eindeutig.

Ganz anders ist es bei einem Konflikt. Hier prallen Interessen aufeinander. Es kommt zu Streitereien, Zusammenstößen, Gegensätzen und Meinungsverschiedenheiten zwischen Menschen. Damit spielt sich der Konflikt in zwei Ebenen ab: Er findet nicht wie das Problem seinen Ausdruck nur in der Sachebene, sondern ist gleichzeitig auch ein Bestandteil der Beziehungsebene.

Diesen Unterschied finden wir in den beiden grundlegenden Varianten von Verhandlungen wieder. Wir unterscheiden in Sach- und in Interessenverhandlungen. In einer Sachverhandlung soll ein noch unklarer Sachverhalt geklärt werden. Diese Art der Verhandlung findet üblicherweise formlos in einer Besprechung oder Konferenz oder formgebunden in einer Sitzung oder Versammlung statt. Im Regelfall wird dabei der gute Wille aller Beteiligten als Grundlage für ein gutes Ergebnis unterstellt. Ziel einer derartigen Sachverhandlung ist eine Problemlösung, eine sachgerechte Entscheidung oder auch ein Kompromiss.

Im Gegensatz dazu wird in einer Interessenverhandlung nach einer interessengerechten Entscheidung oder auch nach einer interpersonalen Vereinbarung gesucht. Unterschieden werden dabei unstreitige und Streitige Interessenverhandlungen. Die unstreitige Verhandlung ist eine verdeckte Auseinandersetzung, eindeutig in der Sache und elegant in der Form. Es gilt, die gegenseitigen Interessen auszugleichen, wobei der gute Wille des Verhandlungspartners entscheidend ist. Beispiele hierzu sind Einkaufs- und Verkaufsgespräche.

Die Streitige Interessenverhandlung ist eine sowohl in der Sache wie auch in der Form Streitige Auseinandersetzung. Die gegensätzlichen Interessen prallen offen aufeinander, der gute Wille des Gegners fehlt und ist darüber hinaus auch ohne Belang. Ein Beispiel für diese Variante ist der Rechtsstreit. Mit der Interessenverhandlung haben wir den Bereich der Konflikte mit eigenen Spielregeln betreten. Auch hierzu eine kleine Geschichte.

### ***Die Sonne genießen***

*Die vier Grundstücke grenzen aneinander. An diesem frühen Mainachmittag scheint zum ersten Mal in diesem Jahr die Sonne so richtig warm vom Himmel. Susanne muss ihren restlichen Vorjahresurlaub nun endlich nehmen und freut sich darauf, auf ihrer Terrasse in der Sonne zu liegen. Sie spürt die warmen Sonnenstrahlen auf ihrer Haut und fühlt sich rundum wohl. Ganz plötzlich springt auf dem Nachbargrundstück der Motorrasenmäher mit großem Getöse an. Hans hat sich den Nachmittag frei genommen, um zum ersten Mal in diesem Jahr seinen Rasen zu mähen.*

*Natürlich fühlt sich Susanne von dem Lärm gestört. Außerdem reagiert sie auf frisch geschnittenes Gras immer allergisch. Als Hans mit seinem Rasen fertig ist, beginnt der Nachbar auf der anderen Seite. Endlich ist auch er fertig. Nun kehrt wieder Ruhe ein. Kaffeetrinken auf der Terrasse ist auf allen drei Grundstücken angesagt. Wundervoll gemütlich.*

*Da setzt auf dem vierten Grundstück das Kreischen einer Motorsäge ein. Der Sohn der Nachbarn hat sich an diesem schönen Nachmittag extra einen halben Tag frei genommen, um der Hecke den letzten Schliff zu geben und Äste sowie den im Februar gefällten Baum zu zerkleinern und zu entsorgen. Jede Menge Konflikte also an diesem ersten sonnigen Maitag.*

Konflikte sind natürlich und ganz normal. Sie entstehen überall dort, wo Menschen mit ihren unterschiedlichen Interessen zusammenleben. In der verstandesorientierten Alltagswelt sind sie allerdings anrühlich, da der menschliche Verstand mit ihnen nicht angemessen umgehen kann. Daher beherrschen in der Alltagswelt Strategien zur Konfliktverdrängung die Szene. Mit der Folge, dass sich die Konfliktenenergie immer mehr anreichert und zum unkontrollierten Ausbruch drängt.

Konfliktbewältigung setzt zunächst einmal die Akzeptanz von unterschiedlichen Interessen voraus. Dann geht es um eine angemessene Strategie, wie mit ihnen umzugehen ist. Wir wollen uns dieser Thematik am Beispiel des Kooperationsspiels nähern und dabei unterschiedliche Strategien mit ihren Auswirkungen und Konsequenzen kennen lernen.

## **Das Kooperationsspiel**

Das Kooperationsspiel scheint auf den ersten Blick ein einfaches Spiel zu sein, offenbart aber mit steigender Spieldauer seine Hintergründigkeit. Es bietet sich an, dieses Spiel in ein Personalentwicklungskonzept einzubinden, damit es wirklich erlebt und erfahren werden kann. Jedenfalls haben wir damit sehr gute Erfahrungen gemacht.

Das Spiel wird über mehrere Spielrunden gespielt. Ziel ist es zu gewinnen. Dazu werden aus den Mitspielern zwei Gruppen gebildet, die gegeneinander spielen. Beide Gruppen werden getrennt, so dass eine direkte Kommunikation zwischen den Gruppen nicht möglich ist. In jeder Spielrunde haben die Gruppen eine Entscheidung zu treffen zwischen Kooperation und Wettbewerb. Dazu treffen sich zunächst die Unterhändler beider Gruppen in einem getrennten Raum, besprechen die Situation und treffen eine Verabredung für die aktuelle Spielrunde. Dieses Treffen der Unterhändler ist die einzige Möglichkeit der Kommunikation zwischen den Gruppen im Sinne einer Interessenverhandlung. Die Unterhändler gehen dann in ihre Gruppe zurück und berichten über die Verhandlung. Dann ist jede Gruppe aufgefordert, ihre Entscheidung über Kooperation und Wettbewerb gleichzeitig zu treffen. Sie ist dabei nicht an das Verhandlungsergebnis gebunden. Durch den Spielleiter werden die Entscheidungen entsprechend einer Entscheidungsmatrix mit Punkten je Gruppe bewertet und diese Punktzahlen sowie die zugrunde liegenden Entscheidungen werden den Gruppen bekannt gegeben. Danach beginnt die nächste Spielrunde mit dem gleichen Ablauf.

Die Entscheidungsmatrix ist so gestaltet, dass bei gegenseitiger Kooperation gesamthaft die höchste und bei gegenseitigem Wettbewerb gesamthaft die niedrigste Punktzahl verteilt wird.

Dazwischen liegt die Kombination Wettbewerb/Kooperation, bei der die Gruppe, welche Wettbewerb entscheidet, deutlich bevorzugt wird.

Bei diesem Spiel erkennen wir, dass sich die reine Kooperationsstrategie (immer **KOOPERATION**) nicht auszahlt, wenn sich die Gegenseite wettbewerbsorientiert verhält. Das moralisch gute Gefühl wird nicht belohnt. Hinter vorgehaltener Hand wird in einer solchen Situation eher von Naivität gesprochen. Ein Schuldgefühl plagt den Ausnutzer meistens nicht. Wer sich viel bieten lässt, dem wird auch viel geboten. Andererseits können wir auch erkennen, dass bei einer starken Vertrauensbasis unbeirrte Kooperation möglich sein kann. Dies führt dann gesamthaft gesehen zu den besten Ergebnissen.

Wir erkennen bei der Analyse unterschiedlicher Spiele auch, dass die reine Wettbewerbsstrategie (immer **WETTBEWERB**) trotz möglicher Anfangserfolge über die Dauer des Spielverlaufes keine zufriedenstellenden Ergebnisse liefert.

## 12.1. Das Prinzip MITEINANDER

In vielen Spielen setzt sich im Spielverlauf ein beiderseitiges Verständnis über eine dritte Strategie durch: Das Prinzip Miteinander. Im Folgenden benutzen wir dafür auch die Abkürzung **MIT-EINANDER**. Dieses Prinzip besteht aus den beiden Maximen

- **Beginne nicht als Erster mit Wettbewerb!**
- **Beantworte Kooperation mit Kooperation und Wettbewerb mit Wettbewerb!**

Das Prinzip Miteinander (**MITEINANDER**) hat die Herstellung wechselseitiger Kooperation zum Ziel und besteht aus vier handlungsleitenden Elementen:

# MITEINANDER

## 1. Es ist freundlich!

Freundlichkeit schützt vor überflüssigen Potenzialverlusten und erzeugt Vertrauen. Es beginnt niemals als Erstes mit Wettbewerb. Damit arbeitet es in erster Linie an kreativen Gewinner-Gewinner-Lösungen. Es ist bestrebt, den gemeinsamen Nutzen zu vermehren.

## 2. Es wehrt sich!

Es wehrt sich sofort nach Wettbewerbsverhalten der anderen Seite. Damit hält es die Gegenseite davon ab, Wettbewerb ungestraft fortzusetzen. Das verhindert den Versuch der Ausnutzung durch die andere Partei. Es signalisiert die eigene Kampfbereitschaft, um eine Sieger-Verlierer-Lösung zu vermeiden.

## 3. Es ist nachsichtig!

Nachsicht ist hilfreich bei der Wiederherstellung der gegenseitigen Kooperation. Ohne Beachtung der Anzahl von vorausgegangenem Wettbewerbsverhalten vergibt es diese, sobald die andere Seite ihre Kooperationsbereitschaft zu erkennen gibt.

## 4. Es kommuniziert offen!

Dadurch ist es für die Gegenseite berechenbar und verständlich. Offene Kommunikation verdeutlicht der Gegenseite sofort, dass der beste Umgang miteinander die gegenseitige Kooperation ist.

Schauen wir uns dazu ein Beispiel mit einer intelligenten Anwendung von **MITEINANDER** in der betrieblichen Praxis an.

### *Die Projektarbeit*

*Holger Hibbelig ist seit sechs Monaten Projektmanager bei der Muster GmbH. Dort ist er in den Nachwuchsförderkreis aufgenommen worden, der ihm drei zweitägige Plenarsitzungen, eine begleitende Projektarbeit und Seminare für seine Weiterbildung anbietet. Im ersten Plenum wird sowohl das Kooperationsspiel gespielt wie auch die Projektarbeit gestartet. Ein selbst gewähltes Thema soll von einer Projektgruppe mit vier Mitgliedern bis zum zweiten Plenum bearbeitet und die Ergebnisse dort in Anwesenheit der Geschäftsführung präsentiert werden. Dazu hat die Projektgruppe acht Monate Zeit. Holger, ein ehrgeiziger junger Mann mit viel Engagement in der Tagesarbeit, verweigert trotz mehrmaliger Aufforderung durch die Projektgruppe die Mitarbeit und konzentriert sich voll auf seine Tagesarbeit. Pikant ist dabei, dass das Projektteam auch in der Tagesarbeit intensiv zusammenarbeiten muss. Bei der halbstündigen Präsentation der Projektergebnisse vor der Geschäftsführung präsentieren Holgers drei Kolleginnen und Kollegen gut vorbereitet ihre Ergebnisse, während Holger ohne Beitrag danebensteht. Das ist ihm sichtlich peinlich. Die Gruppe hat sich ohne Worte gewehrt, was zu einem nachhaltigen Lerneffekt für Holger, das Projektteam und alle Teilnehmer des Nachwuchsförderkreises führt. Anschließend hat sich das Team ausgesprochen und seitdem arbeitet es gut zusammen.*

An dieser Geschichte erkennen wir, dass **MITEINANDER** einen selbstregulierenden Konfliktlösungsprozess ermöglicht. Es ist aus diesem Grund als Basis der Selbstorganisation in komplexem

Umfeld ausgezeichnet geeignet. **MITEINANDER** geht von der Überlegung aus, dass unprovokiertes Wettbewerbsverhalten langfristig nur die Vergeltung der Gegenseite nach sich zieht. Andererseits ist es besser, eine Provokation sofort mit Wettbewerbsorientierung zu beantworten, da im anderen Fall für die Gegenseite das falsche Signal gesendet würde. Sie soll gar nicht erst auf den Gedanken kommen, dass sich Wettbewerb lohnen könnte.

### **Die Kobra**

*Ein Yogi kommt in das Dorf am Rande der Berge. Die Dorfältesten beschwerten sich bei ihm über eine Kobra, die am Rande des nahen Gehölzes lebt. Sie hat bereits mehrere Dorfbewohner mit ihrem Giftzahn totgebissen, berichten sie ihm. Sie bitten den heiligen Mann, die Kobra aufzusuchen und auf sie einzuwirken, damit sie ihr schändliches Tun aufgibt. Der Yogi verspricht, mit der Kobra zu reden. Er sucht sie auf und sagt ihr: „Wenn du so viele Menschen beißt, schaffst du für dich ein schlechtes Karma.“ Die Schlange ist schlau, versteht den Yogi und verspricht ihm, zukünftig die Dorfbewohner nicht mehr zu beißen. Nach zwei Jahren kommt der Yogi wieder in das Dorf. Er befragt die Dorfbewohner. Diese erzählen ihm, dass die Kobra nun friedlich ist und in der Zwischenzeit keine Dörfler mehr gebissen hat. Der Heilige sucht die Schlange auf und findet sie halbtot unter einem Busch versteckt. Die Kobra röchelt: „Du hast mir einen schlechten Rat gegeben. Die Menschen haben mich fast totgeschlagen.“ Der Yogi schaut die Schlange an und fragt: „Habe ich dir denn gesagt, dass du dumm sein sollst?“ Die Kobra versteht. Als der nächste Dorfbewohner mit einem Knüppel in der Hand vorbeikommt, richtet sie sich in der typischen Kobrahaltung auf und zischelt ihn an. Voller Angst läuft der Dörfler davon.*

In dieser kleinen Geschichte können wir die beiden unterschiedlichen Aspekte von Wettbewerb erkennen: Ausnutzung entspricht dem destruktiven Aspekt; ‚sich wehren‘ gegen eine Provokation der Gegenseite entspricht dem konstruktiven Aspekt. Ein freundlicher Beginn zeugt von Selbstbewusstsein. Gegenseitigkeit in Verbindung mit offener Kommunikation ermöglicht es **MITEINANDER**, nach einer Ausnutzung durch die andere Partei im weiteren Verlauf dennoch zu gegenseitiger Kooperation zu kommen. Daher kann **MITEINANDER** durchaus gelassen auf einmalige Ausnutzungsversuche reagieren. An dieser Stelle tun sich andere Strategien schon schwerer. Häufig wird mit Wettbewerb begonnen, weil man selbst unsicher ist und einem Ausnutzungsversuch vorbeugen will. Eigene Unsicherheit verursacht zu Beginn des Spiels genauso viel Wettbewerbsverhalten wie bewusste Ausnutzungsversuche.

Das Prinzip Miteinander ist nicht durch die Ausnutzung seiner Mitspieler erfolgreich – tatsächlich versucht es sie überhaupt nicht – sondern dadurch, dass es zu einem Verhalten der gegenseitigen Kooperation ermuntert. Vertrauen ist keine Voraussetzung für **MITEINANDER**, denn es basiert auf der Dauerhaftigkeit der Beziehungen. Dennoch erzeugt und fördert es Vertrauen durch sein Verhalten und seine Transparenz und leistet damit einen Beitrag zur Stabilisierung der gegenseitigen Kooperation.



## **Das Geheimnis der Dollarnote**

Für das Prinzip Miteinander finden wir ein weit verbreitetes Motiv. Es ist der weißköpfige Seeadler auf der Dollarnote der Vereinigten Staaten von Amerika. Er – der Vogel des Zeus – kommt aus dem Himmel herab in die Welt der Gegensätze, in die Welt des Handelns. Die eine Handlungsweise ist Wettbewerb (Krieg), die andere Kooperation (Frieden). Der Adler hält in einer Klaue dreizehn Pfeile – das Symbol des Krieges. Die Zahl dreizehn stellt die Anzahl der Gründungsstaaten der USA dar. In der anderen Klaue hält er einen Lorbeerzweig mit dreizehn Blättern – ein Symbol für das friedliche Zusammenleben. Der Adler blickt in die Richtung des Lorbeerzweiges. Das ist die Richtung, die er bevorzugt. Aber er hält in der anderen Hand die Pfeile bereit für den Fall, dass der Lorbeerzweig nicht honoriert wird. Insgesamt wird durch den weißköpfigen Seeadler das Prinzip Miteinander anschaulich symbolisiert.

## **Besonderheiten des Kooperationsspiels**

Schauen wir uns einige Besonderheiten des Kooperationsspiels an, um ein Gespür für die zugrunde liegende Situation zu entwickeln. Zunächst fällt auf, dass dieses Spiel für die Teilnehmer ungewohnt ist. Sie sind damit vertraut, determinierbare Spiele zu spielen. Zu Ihnen gehört als typischer Vertreter das Schachspiel, bei dem jede Seite abwechselnd die Spielzüge ausführt und auf eine Strategie der Gegenseite mit einer bestmöglichen eigenen antwortet. Seit frühester Kindheit sind wir gewohnt, Rechenaufgaben zu lösen. Im Laufe der Zeit werden diese Aufgaben immer schwieriger. Technische, betriebswirtschaftliche und wissenschaftliche Fragestellungen sind die Arena, in denen sich unser menschlicher Verstand beweist und trainiert.

Durch die Gleichzeitigkeit der Spielzüge erhält unser Kooperationspiel einen ganz anderen Charakter. Hier erkennen wir das Wesen der zirkulären Rückkopplung. Das eigene Verhalten in der aktuellen Situation wirkt in der nächsten Situation auf uns selbst zurück! Dasselbe gilt für die Mitspieler. Zirkuläre Rückkopplung ist ein wesentlicher Aspekt komplexer Situationen, zu denen auch Konflikte gehören. Unser menschlicher Verstand löst die zirkuläre Rückkopplung in vereinfachende Ausschnitte auf: A wirkt auf B. Dabei verdrängt er, dass gleichzeitig auch B auf A wirkt. Dieses Vorgehen entspricht der Eigenart unserer Wahrnehmung, nur Einzelaspekte einer Gesamtheit zu einem Zeitpunkt wahrnehmen zu können. Durch diese vereinfachende Wahrnehmung wird der Kontext ausgeblendet und die komplexe Situation reduziert und trivialisiert. Wir merken an dieser Stelle an: Unser Verstand hat damit die komplexe Situation nicht angemessen erfasst.

Kennzeichen einer komplexen Situation ist es, dass keine Seite die Situation allein beherrschen kann und dass alle Entscheidungen unter Unsicherheit stattfinden. Der Ausgang wird erst durch die gleichzeitigen Entscheidungen beider Seiten bestimmt. Das ist ungewohnt. Dafür fehlen uns angelernte Verhaltensmuster. Mit derartigen Situationen können wir zunächst nur schwer umgehen. Komplexe Situationen treten aber im betrieblichen Alltag immer wieder und sogar wesentlich häufiger als determinierbare auf. Sie begegnen uns in vielfältiger Weise in allen Bereichen unseres Lebens, beruflich wie privat.

Dafür sind wir nicht ausgebildet, darauf sind wir nicht vorbereitet. Wir reduzieren unsere eigene Wirklichkeit auf die sachlichen Fragestellungen. Wir scheuen uns, der Realität ins Gesicht zu schauen. Viele bedeutende Fragestellungen in Organisationen ergeben sich aus den Beziehungen ihrer Menschen. Es sind die Konflikte, die wir gern verdrängen oder allenfalls auf der Sachebene und damit reduziert behandeln.

Im betrieblichen Alltag haben wir es mit zwei grundsätzlich unterschiedlichen Aufgabenstellungen zu tun:

- **Das Lösen von Sachaufgaben**
- **Interessenverhandlungen**

Die Interessenverhandlungen ergeben sich wie schon dargestellt aus der natürlichen Komplexität eines Unternehmens, die durch die unterschiedlichen Interessen von Kunden, Belegschaft und Kapitalgebern geprägt ist. Während das Lösen von Sachaufgaben fachliche Kompetenz erfordert, benötigen Interessenverhandlungen soziale Kompetenz. Diese findet ihre Grundlage im angemessenen Umgang mit Komplexität. Fachliche Kompetenz erlernen wir in unserer wissenschaftlichen, technischen oder betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Soziale Kompetenz ist zumeist unterrepräsentiert. Unter dem Begriff ‚Soziale Kompetenz‘ verstehen wir die Fähigkeit zum Leben in einer Gemeinschaft und zur angemessenen Gestaltung der dazu notwendigen Beziehungen. Das Prinzip Miteinander bietet hierzu eine gute strategische Grundlage an, indem es einen angemessenen Umgang mit Interessenkonflikten ermöglicht.

Ein Defizit an sozialer Kompetenz führt dazu, dass Führungskräfte Konflikte in die Sachebene zerren, um nicht erkennen zu müssen, dass sie selbst auch immer Teil des Konfliktes sind. Sie sind immer betroffen und beteiligt zugleich. Diese Erkenntnis fällt funktionsorientierten Führungskräften außerordentlich schwer, da sie diese Themenstellung unberechtigterweise immer mit der Frage nach Rechtfertigung und Schuldzuweisung verknüpfen. Sie neigen dazu, Konflikte in die Außenwelt zu projizieren, wo sie ohne eigenes Risiko gut zu bekämpfen sind. Andere Menschen oder die Umstände sind schuld. Diese Projektion führt dazu, dass sie häufig Interessenkonflikte mit Sachlösungen bearbeiten. Das aber ist reiner Aktionismus, der keine angemessene Lösungsmöglichkeit für die unvermeidbaren Interessenverhandlungen anbietet. Dazu KOTTER: „Das nicht zufriedenstellend behandelte Konfliktpotential in einer Organisation führt in der Folge zu bürokratischem Kleinkrieg, Engstirnigkeit und destruktiven Machtkämpfen. Dadurch wird die Effektivität gemindert, das Kostenniveau erhöht, die Innovation gebremst und die Mitarbeiter werden immer frustrierter“.

Mangelnde soziale Kompetenz muss der Manager auf Dauer teuer erkaufen: Durch Preiszugeständnisse bei Kunden und Lieferanten, bei den Kapitalgebern durch vermehrte Gewinnausschüttungen und durch erhöhte Lohn- und Gehaltszahlungen bei den Mitarbeitern. **Defizite in der sozialen Kompetenz des Managements manifestieren sich negativ in der Ergebnisstruktur eines Unternehmens.**

## 12.2. Offene Kommunikation

Schauen wir uns noch eine weitere Eigenschaft unseres Prinzips Miteinander genauer an: Die offene Kommunikation. Zunächst kann offene Kommunikation den einfachen Zusammenhang transparent machen: „Wenn du mich trittst, trete ich mindestens genauso hart zurück; also ist es für uns beide besser, wenn wir kooperieren“. Natürlich wird man nicht die gleichen Worte wählen, sondern die Botschaft eleganter und situationsgerecht verpacken, ohne an Klarheit zu verlieren.

Zarter Besaitete können natürlich auch sagen: „Wie du mir so ich dir!“. Dabei wird allerdings die Kernaussage nur unvollständig wiedergegeben. Denn der komplementäre Teil, der die Aussage erst vervollständigt, ist bei dieser Vereinfachung unter die Räder gekommen: „Wie ich dir so du mir!“. Die komplexe Situation, die erst aus der Wechselbeziehung zwischen den Spielern entsteht, ist bereits reduziert und in die Ebene der Determinierbarkeit herabgezogen worden. Auch das Alttestamentarische ‚Auge um Auge, Zahn um Zahn!‘ gibt den Sachverhalt nur unvollständig und daher reduziert wieder. Ihm fehlt die ‚konstruktive Vergeltung‘, also der Teil der gegenseitigen Kooperation. Er enthält nur die Drohung, nicht das Angebot mit der Belohnung.

**MITEINANDER** enthält beides gleichermaßen: Ein einfach zu kommunizierendes Element der vorbeugenden Abschreckung und ein Angebot der besseren Alternative. Dazu gehört als Voraussetzung auch, dass Wettbewerbsverhalten wirksam praktiziert werden kann und die andere Seite diese Alternative tatsächlich in Betracht ziehen muss. Andernfalls wird das eigene Verhalten als reine Drohgebärde interpretiert. Diese würde dann zum Versuch der Ausnutzung geradezu herausfordern.

### Wer sich nicht wehren kann, wird ausgenutzt

Wenn die andere Seite dennoch mit Wettbewerb reagiert hat, hilft die offene und klare Kommunikation wiederum weiter, um zur gegenseitigen Kooperation zurückzufinden. In der neuen Situation ist klar und deutlich zu kommunizieren, dass man sich selbst in dieser Situation wettbewerbsorientiert verhält. Erst wenn die andere Seite den Ausnutzungsgewinn zurückgibt, kann anschließend in der nächsten Situation zur gegenseitigen Kooperation übergegangen werden. Andernfalls verlieren beide Seiten durch gegenseitigen Wettbewerb in den folgenden Situationen. Offene Kommunikation bedeutet daher auch, ein Stück weit gemeinsam in die Zukunft zu schauen. Wir erkennen daran, dass das Element der offenen Kommunikation eine erhebliche Bedeutung für die Herstellung der gegenseitigen Kooperation besitzt. Je offener die Kommunikation zwischen den Beteiligten ist, je besser die beiden unterschiedlichen Sichten ausgetauscht werden, desto wahrscheinlicher wird gegenseitige Kooperation. Durch offene Kommunikation lernen die Beteiligten, die Sicht der anderen Seite bei ihrer Entscheidung zu berücksichtigen.

Deutlich können wir jetzt auch erkennen, warum **MITEINANDER** eine zunehmende Verbreitung findet. Die Kommunikation in unserer Gesellschaft ist offener geworden. Informationen lassen sich nicht mehr so leicht verbergen. Und mit offener Kommunikation steigt – wie wir gerade festgestellt haben – das Bedürfnis, aber auch die Bereitschaft, Handlungen auf der Basis der gegenseitigen Kooperation zu vollziehen. Dieser Trend wird dadurch verstärkt, dass sich die Machtverteilung in unserer pluralistischen Gesellschaft verbreitert. Die reine Amtsautorität verringert sich,

wie vor ihr schon die institutionelle Autorität. Persönliche Autorität gewinnt immer mehr an Bedeutung. Besonders dort, wo sie mit Amtsautorität kombiniert ist, also auch in allen Managementfunktionen. Weiter häufen sich komplexe Situationen, in denen beide Seiten Macht ausüben können.

Dabei verstehen wir unter Machtausübung durchaus auch subtilere Formen als die reine Anordnungsbefugnis, die der Amtsautorität entspricht. Unter diesen subtileren Formen sind persönliche Autorität, Verweigerungsmöglichkeiten, Multiplikatorenwirkungen, Fach- und Expertenwissen, Vertretung von Interessengruppen, Mitbestimmungsrechte sowie Medienberichterstattungen zu finden. Die Möglichkeiten, über derartige Wege Macht und Einfluss auszuüben, erweitern sich immer mehr, während Amtsautorität in unserer Gesellschaft durch eine Flut von Gesetzen, Vorschriften, Richtlinien und Ausführungsbestimmungen mehr und mehr eingeschränkt und beschnitten wird. Dazu kommt das schwindende Image der Funktionsträger in Politik, Wirtschaft und Verwaltung durch persönliches Fehlverhalten Einzelner, wodurch der Trend zu homogenerer Machtverteilung weiter verstärkt wird.

Das Prinzip Miteinander ist für die beteiligten Persönlichkeiten eine Gewinnerstrategie. Selbst Persönlichkeiten, denen Wettbewerb näher ist als Kooperation, können begreifen, dass gegenseitige Kooperation in diesem Umfeld auf Dauer günstiger ist als Wettbewerbsverhalten.

## 12.3. Weitere Strategien

Wettbewerb und Kooperation sind die beiden komplementären Verhaltensmuster. Sie sind als Grundmuster Bestandteil aller Strategien zur Konfliktbewältigung. Ist das Verhaltensmuster ausgeprägt, also um das komplementäre Verhalten reduziert, dann verwenden wir die Bezeichnungen **WETTBEWERB** – entspricht der Entscheidung ‚immer Wettbewerb‘ – beziehungsweise **KOOPERATION** – entspricht ‚immer Kooperation‘. In diesem Sinne sind **WETTBEWERB** und **KOOPERATION** noch keine eigentlichen Strategien, sondern eben Verhaltensmuster. Aufgrund der Reduzierung um das komplementäre Muster sind beide zu einfach, um mit Konflikten als Repräsentanten komplexer Situationen angemessen umgehen zu können. **MITEINANDER** integriert beide Verhaltensmuster und verwendet diese situationsgerecht. Das Prinzip Miteinander ist die einfachste der komplexen Strategien. **Es ist wirkungsvoll, robust und – wie wir noch sehen werden – evolutionär stabil.**

**WETTBEWERB** und **KOOPERATION** begegnen uns im Alltag sehr häufig. Es sind die Verhaltensmuster reduzierter Persönlichkeiten, wie wir sie in den vorangegangenen Kapiteln kennen gelernt haben. **MITEINANDER** überwindet die Verhaltensmuster, erhöht das Potential der Handlungsoptionen und ist wirkungsvolle Strategie für eine Persönlichkeit auf dem Weg hin zu Integration. Darüber hinaus begegnen uns im betrieblichen Alltag eine Vielzahl weiterer Strategien. Einige Beispiele dazu schauen wir uns im Folgenden an.

**CHEF** spielt abwechselnd Wettbewerb und Kooperation; Zuckerbrot und Peitsche kann man das auch nennen. Diese Strategie harmoniert gut mit der folgenden Strategie **MITARBEITER**. Die Strategie **MITARBEITER** schaltet erst nach zweimaliger Ausnutzung in Folge auf

Wettbewerbsorientierung um. Sie harmoniert gut mit **CHEF** und beide Strategien bilden das Rückgrat der funktionsorientierten Führungskultur. Die Problematik dieser Strategie besteht darin, dass die zu große Nachsichtigkeit durch zu spätes Umschalten auf Wettbewerbsorientierung zum Echo einer endlosen Vergeltung führen kann.

**ZUFALL** entscheidet zufällig mit Wettbewerb oder Kooperation. Ein Muster ist nicht erkennbar. Daher ist **ZUFALL** auch keine Strategie im eigentlichen Sinne, ist hier aber aufgeführt, da uns dieses Verhalten häufiger begegnet.

Die Strategie **TRANQUILIZER** ist ein Beispiel für einen gerissenen Wettbewerber mit einer tückischen Methode, andere kooperative Strategien auszunutzen. **TRANQUILIZER** kooperiert im Normalfall, ist aber auch bereit zum Wettbewerb, wenn sich der Mitspieler zu oft wettbewerbsorientiert verhält. Kooperiert der Mitspieler, kooperiert diese Strategie bei den ersten Dutzend Spielzügen und streut dann unprovokiertes Wettbewerbsverhalten ein. Sie beginnt so, ein Netz gegenseitiger Kooperationen aufzubauen und hofft, den Mitspieler einzuschläfern und für gelegentliches Wettbewerbsverhalten nachsichtig zu stimmen. Wenn der Mitspieler dabei kooperiert, wird das Wettbewerbsverhalten häufiger. Insgesamt ist **TRANQUILIZER** zu raffiniert, um wirklich erfolgreich zu sein.

**TEST** ist für die Suche nach Softies eingerichtet, die sich ausnutzen lassen. Diese Strategie ist aber auch darauf eingerichtet, zu kooperieren, wenn der Mitspieler sich nicht ausnutzen lässt. Sie spielt Wettbewerb bereits im ersten Zug, um die Reaktion des Mitspielers zu testen. Daher auch der Name. Verhalten sich beide im ersten Zug wettbewerbsorientiert, entschuldigt sich **TEST**, indem sie im zweiten Zug kooperiert und für die weiteren Züge **MITEINANDER** spielt. Andernfalls kooperiert sie im zweiten und dritten Zug und spielt dann abwechselnd Wettbewerb und Kooperation.

Die Strategie **RACHE** kooperiert so lange, bis der Mitspieler mit Wettbewerb reagiert. Danach verhält sich diese Strategie nur noch wettbewerbsorientiert und übt so ewige Vergeltung. **LISTIG** ist eine hinterlistige Strategie, die normalerweise **MITEINANDER** spielt. Aber in zehn Prozent der Fälle spielt sie Wettbewerb nach einer Kooperation des Mitspielers. Sie versucht also, gelegentliche Ausnutzungen des Mitspielers einzuschmuggeln. Allerdings setzt sie damit Echoeffekte endloser Vergeltung in Gang, unter denen dann beide Seiten leiden. Insgesamt ist **LISTIG** zu gierig, um erfolgreich zu sein.

Die Strategie **KALKULATOR** führt Buch über das Verhalten der Gegenseite und schätzt die Wahrscheinlichkeit für Wettbewerb oder Kooperation aus den Daten der Vergangenheit ab. Dabei berechnet sie die Wahrscheinlichkeit, dass die Gegenseite kooperiert, wenn sie selber kooperiert, und die Wahrscheinlichkeit der Kooperation der Gegenseite, wenn sie sich selbst wettbewerbsorientiert verhält. Stimmen beide Werte überein, - speziell ist dies am Anfang der Fall, wenn keine Vergangenheitsdaten existieren – verhält sich **KALKULATOR** wettbewerbsorientiert. Sonst reagiert diese Strategie im aktuellen Zug mit dem mutmaßlich erfolgreicherem Verhalten.



## Vertrauen und Miteinander

Aus gegenseitigem Vertrauen entsteht unbeirrte Kooperation, wie wir an Beispielen erkennen können. Dies ist bei guten Bekannten oder Familienangehörigen, die sich gut verstehen, eine typische Spielsituation. Vertrauen ist eine gute Basis, allerdings auch eine hohe Hürde für gegenseitige Kooperation. Den Zusammenhang können wir wie folgt herstellen: Vertrauen ist keine Voraussetzung für das Prinzip Gegenseitigkeit; **MITEINANDER** erzeugt aber seinerseits Vertrauen und stabilisiert damit das Kooperationsverhalten. Oder anders ausgedrückt: Vertrauen ist Folge, aber keine Voraussetzung für das Prinzip Miteinander. Butler hat zehn Bedingungen identifiziert, die Vertrauen in eine Zielperson entstehen lassen. Es handelt sich dabei um

- Konsistenz ihres Verhaltens
  - Berechenbarkeit und Verlässlichkeit
- Wohlwollende Intentionen
  - Einhalten von Vereinbarungen
  - Fairness
  - Loyalität
- Integrität
  - Ehrlichkeit
- Diskretion
  - Vertrauenswürdigkeit in Hinblick auf die Bewahrung von Geheimnissen
- Responsivität und Offenheit
  - Ansprechbarkeit von Ideen und Meinungen
  - offene Kommunikation über Ideen und Meinungen
- Kompetenz
  - Fachkenntnisse
- Erreichbarkeit
  - Anwesenheit, wenn die Zielperson gebraucht wird

An dieser Liste können wir bereits die Höhe der Hürde erkennen, welche eine Voraussetzung ‚Vertrauen‘ aufbaut. Hinzu kommt eine hierarchische Asymmetrie. Diese Asymmetrie der Vertrauensbildung hat in der betrieblichen Praxis erhebliche Bedeutung. Führungskräfte aller Ebenen tendieren zu höheren Vertrauenseinschätzungen als ihre Mitarbeiter. Häufig haben sie sich ihre

Mitarbeiter selbst ausgesucht und befürchten aufgrund ihrer höheren Amtsautorität weniger den Vertrauensbruch. Die Mitarbeiter tun sich da schon schwerer. Aus der ‚schwächeren‘ Position betrachtet ist die Entwicklung von Vertrauen schon problematischer.

Menschen, die wenig Vertrauen in die Kooperationsbereitschaft der anderen haben, wünschen sich ein wirksames Sanktionssystem gegen unkooperatives Verhalten. Das niedrige Vertrauen steht dabei mit der Furcht in Verbindung, dass das eigene kooperative Verhalten durch die Gegenseite ausgenutzt werden könnte. Dies ist die typische Furcht des Persönlichkeitstyps ‚Sicherheitsorientierte Traditionalisten‘. Aber allgemeine Sanktionssysteme sind nicht geeignet, den individuellen Mangel an Vertrauen auszugleichen. Helfen kann hier nur das individuelle Element ‚sich wehren‘, das aber dem auf Vertrauen basierenden Kooperationsverhalten nicht zur Verfügung steht. Vertrauen führt damit zu einem Kooperationsverhalten, welches durch wettbewerbsorientierte Partner leicht ausgenutzt werden kann und somit instabil wird.

Das Prinzip Miteinander bildet eine niedrigere Hürde und führt daher auch zu einem stabileren Kooperationsverhalten. In ein Umfeld, in dem sich das Prinzip Miteinander durchgesetzt hat, können wettbewerbsorientierte Strategien nicht erfolgreich eindringen. **Das Prinzip Miteinander wird daher auch kollektiv und evolutionär stabil genannt!**

Wie sieht es nun aber in einem wettbewerbsorientierten Umfeld aus? Klar ist, dass die reine Kooperationsstrategie **KOOPERATION** in ein derartiges Umfeld nicht erfolgreich eindringen kann. Sie wird durch die wettbewerbsorientierten Mitspieler ausgenutzt und schließlich verdrängt oder umgepolt. Immer **KOOPERATION** ist wie Dauerzucker: Süß aber macht krank. Das gleiche gilt auch für eine einzelne Person, die **MITEINANDER** spielt. Sie hat keine Mitspieler für ihr Spiel. AXELROD<sup>xv</sup> weist nach, dass eine kleine Gruppe, die **MITEINANDER** spielt, ein wettbewerbsorientiertes Umfeld infiltrieren und langfristig auch umpolen kann. Er führt aus, dass freundliche Strategien – zu ihnen gehört auch **MITEINANDER** – nicht die strukturelle Schwäche von **WETTBEWERB** aufweisen. Diese besteht darin, dass ihr Verhalten zu einer endlosen Folge von unerbittlichen Kämpfen herausfordert. Eine wettbewerbsorientierte Organisation kann einer Invasion durch eine beliebige andere Strategie so lange widerstehen, wie die Eindringlinge einzeln auftreten. Kommen sie aber in Gruppen – selbst, wenn diese recht klein sind – dann können sie eindringen. Axelrod nennt als Faustformel, dass eine kritische Menge bereits bei fünf Prozent erreicht sein kann. Verfolgen fünf von hundert Führungskräften konsequent das Prinzip Miteinander, so sind sie in der Lage, ein wettbewerbsorientiertes Umfeld nachhaltig in Richtung gegenseitiger Kooperation zu verändern. Dabei gilt naturgemäß, dass die Anzahl der Spieler in der kritischen Masse die Zeitdauer für diesen Veränderungsprozess bestimmt. Unsere eigenen Erfahrungen bestätigen dies. Als zeitliche Faustformel hat sich herausgestellt: Bereits im ersten Jahr kann die Hälfte des Weges zurückgelegt sein, der Gesamtprozess dauert rund drei Jahre. Eine auf das Prinzip Miteinander gegründete Kooperation kann sich in einem vorwiegend wettbewerbsorientierten Umfeld etablieren, kann sich erfolgreich ausbreiten und auch verteidigen. **Damit ist WETTBEWERB in einem komplexen Umfeld nicht evolutionär stabil.**

Bei freundlichen Strategien ergibt sich eine andere Situation. Wenn eine freundliche Strategie der Invasion durch andere Strategien widerstehen kann, dann auch der Invasion durch Gruppen, unabhängig von deren Größe. Tatsächlich gibt es hier eine überraschende und erfreuliche

Asymmetrie. Freundliche Strategien können sich selbst in einer Weise schützen, die wettbewerbsorientierten nicht möglich ist.

Die Tatsache der kollektiven und evolutionären Stabilität, die **MITEINANDER** in einem komplexen Umfeld im Gegensatz zu **KOOPERATION** und **WETTBEWERB** aufweist, ist sehr bedeutsam. Wenn sich eine Strategie in einer Organisation durchgesetzt hat und es eine erfolgreichere gibt, dann wird irgendjemand früher oder später diese bessere Strategie herausfinden und auch verwenden. Deshalb kann sich langfristig nur eine Strategie durchsetzen und auch behaupten, in die nicht eingedrungen werden kann. Im Sinne der Chaostheorie ist die gegenseitige Kooperation ein Anziehungspunkt oder Attraktor, auf den die Entwicklung wie mit magnetischer Anziehungskraft zustrebt.

AXELROD sagt dazu: „*Das Gesamtniveau der Kooperation nimmt tendenziell eher zu als ab. Die Maschinerie für die Evolution der Kooperation enthält mit anderen Worten eine Rücklaufsperr*“. Diese Vermutung könnte auch die unumkehrbare Tendenz zu immer komplexeren Strukturen erklären, für die bisher keine befriedigende Erklärung gefunden wurde.

Für den, der unser Kooperationspiel in der Verhandlungsphase erlebt hat, ist diese Tatsache auch nicht weiter verwunderlich. Der offene Dialog lässt den Spielern auch nur die Wahl der gegenseitigen Kooperation. Und dieser offene Dialog hat sich in unserer Gesellschaft dermaßen verstärkt, dass **MITEINANDER** wesentlich häufiger als in der Vergangenheit gespielt wird. Das veränderte Kommunikationsverhalten ist zum Verstärker dieser Entwicklung in Richtung gegenseitiger Kooperation geworden. Für Organisationen hat diese Erkenntnis eine besondere Bedeutung. **Investitionen in Personalentwicklungskonzepte, die auf dem Prinzip Miteinander basieren, sind mit dieser Erkenntnis zukunftssicher.**

Häufig basieren Konzepte zur Personalentwicklung heute auf der hohen Hürde ‚Vertrauen‘. Bis zum Auftreten einer Belastungssituation für die Organisation ist das auch im Regelfall unkritisch. In Belastungssituationen wird das auf Vertrauen aufbauende Kooperationsverhalten aber zumeist instabil. Dagegen bleibt das auf dem Prinzip Miteinander aufbauende Kooperationsverhalten auch in derartigen Situationen nach unseren Erfahrungen stabil und kann sich als ein wesentlicher Aspekt zur Bereinigung von Schief lagen erweisen. **Diese Erkenntnis ist geeignet, einen Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung auszulösen. Das Prinzip Miteinander löst Vertrauen als Basis von Konzepten zur Personalentwicklung ab.**

## **12.4. Bewältigung von Interessenkonflikten**

Mit der Strategie **MITEINANDER** haben wir ein weiteres wirkungsvolles Element kennengelernt, das zur nachhaltigen Bewältigung von Interessenkonflikten benötigt wird. Der erste Schritt zur Bewältigung von Interessenkonflikten besteht in der Akzeptanz von Konflikten. Das klingt trivial, ist aber – wie wir gesehen haben – nicht selbstverständlich voraussetzbar.

Im Regelfall ist der Konflikt kein isoliertes Ereignis, sondern in ein Netz von Situationen und Ereignissen eingebettet. Daher ist der Ansatz, ihn radikal und einseitig lösen und damit ein für alle

Mal beseitigen zu wollen, von vornherein zum Scheitern verurteilt. Angemessener ist es, Konflikte als alltägliche Ereignisse zu betrachten und zu lernen, sie zu bewältigen. Damit sollen Konflikte keineswegs bagatellisiert werden. Sie können durchaus tragisch enden, müssen es aber nicht. **Denn wir haben erkannt, dass nicht der Konflikt selbst seinen Ausgang bestimmt, sondern die Persönlichkeiten, die ihn austragen.**

Im zweiten Schritt ist zu entscheiden, ob wir uns in der aktuellen Konfliktsituation wehren müssen oder nicht. Einen Hinweis dazu haben wir entweder aus dem Verhalten der Gegenseite in der letzten Konfliktsituation erhalten. Oder wir erhalten ihn aus den Verhaltensmustern der neun Persönlichkeitstypen. Haben wir keinen Hinweis für das Verhalten der Gegenseite, verhalten wir uns in jedem Fall freundlich. Wenn wir uns wehren müssen, tun wir alles, um nicht zu verlieren. Wenn wir uns nicht wehren müssen, arbeiten wir ganz im Sinne der gegenseitigen Kooperation an einer gemeinsamen Gewinnerlösung. Dazu müssen wir zunächst die Interessen der Gegenseite möglichst gut kennen und unsere eigenen vermitteln. Ein gutes Vorgehen besteht darin, sich auf den Standpunkt der anderen Seite zu stellen und deren Sicht einzunehmen. Offene Kommunikation ist dazu ausgesprochen hilfreich, auch um einen Abgleich mit unseren neun Interessenstrukturen mit Hilfe des empirischen Verfahrens vornehmen zu können, wie wir es in Kapitel 2 kennengelernt haben. Dazu macht es Sinn, die Schlüsselworte der Selbstoffenbarung sowie die Arbeitshypothese schriftlich als Notizen festzuhalten. Auch direkte Fragen zu der Interessenstruktur sind hilfreich wo möglich. Sollte sich im weiteren Ablauf herausstellen, dass wir die Interessenstruktur der Gegenseite noch nicht ausreichend erfasst haben, ist das auch nicht weiter tragisch. Wir müssen dann in einer weiteren Iteration unsere Arbeitshypothese noch einmal überprüfen und anpassen. Denn es geht bei der Erstellung der Arbeitshypothese nicht darum, unsere analytischen Fähigkeiten zu beweisen oder recht zu haben, sondern es geht darum, eine möglichst gute Ausgangsbasis für eine gemeinsame und nachhaltige Lösung des Interessenkonfliktes zu schaffen. Dazu ist die möglichst gute Kenntnis der Interessenstrukturen außerordentlich hilfreich.

Mit dem Austausch der gegenseitigen Sichten und Interessen sowie mit dem Willen zu einer kooperativen Lösung ist das Terrain für eine einvernehmliche Lösung geebnet. Beide Seiten haben eingewilligt, den Interessenkonflikt kooperativ zu lösen. Nun geht es an die Suche nach Lösungsalternativen. Chancen und Risiken der Situation können aus der Interessenlage beider Seiten beleuchtet werden. Aus den Alternativen wird diejenige ausgewählt, die beide Seiten am besten akzeptieren können.

Nun wissen wir aus unserem Kooperationsspiel, dass die Vereinbarung Auge in Auge eine Sache ist, das Einhalten der Vereinbarung aber eine andere. Der Vorgang ist also noch nicht zu Ende. Die gefundene Lösung ist tunlichst im Sinne einer Vereinbarung schriftlich festzuhalten. So entzieht sie sich der persönlichen Willkür, wenn beide Seiten auseinandergehen. Sie wird dadurch verlässlicher; Missverständnisse und die anschließende Versuchung reduzieren sich. In der Vereinbarung wird festgelegt, was jede Seite zu tun und zu unterlassen hat.

Ab diesem Zeitpunkt sind die Kontrahenten wieder handlungsfähig. Schließlich geht es noch darum, dass jede Seite diese Vereinbarung für sich ganz persönlich verarbeitet. Weiter muss die Umsetzung überwacht und überprüft werden. Erst jetzt ist der Konflikt wirklich bewältigt.

## 13. Persönliche Autorität entwickeln

Unabhängig davon, was die aktuellen Führungsmoden gerade proklamieren: Wirkungsvolle und nachhaltige Führung ist in zweckorientierten Organisationen ohne Autorität nicht möglich. Und Unternehmen sind schon wegen des Unternehmens- bzw. Betriebszwecks zweckorientiert. Wir unterscheiden institutionelle Autorität, Amtsautorität und personale Autorität. In den vergangenen Jahrzehnten haben wir einen dramatischen Verfall der institutionellen Autorität (Kirche, Militär, Polizei) sowie eine starke Abnahme der Amtsautorität erlebt.

Einzig die persönliche Autorität hat an Bedeutung zugenommen und wird doch vernachlässigt. Seien wir uns zunächst bewusst, dass die persönliche Autorität einer anderen Kategorie angehört als die beiden anderen. Institutionelle Autorität und auch die Amtsautorität wirken direkt durch Anordnung und Machtausübung, personale Autorität wirkt indirekt durch Überzeugung und Einflussnahme. Eine Persönlichkeit kann sich daher auch nicht direkt auf ihre persönliche Autorität berufen, sondern diese wird ihr allenfalls von ihren Mitmenschen zugebilligt.



Persönliche Autorität einer Führungspersönlichkeit bedeutet, dass ihr andere Personen – seien es Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte oder Externe – freiwillig eine Einflussnahme auf ihre eigenen



Entscheidungen, Unternehmungen oder Unterlassungen einräumen. Dies werden sie allerdings nur insoweit tun, als diese Einflussnahme mit ihren eigenen Interessen vereinbar ist. Tatsächlich geht es also darum, immer wieder Interessenübereinstimmung herzustellen. Vereinfacht heißt das auch: **überzeugen!**

Persönliche Autorität wollen wir nicht mit fachlicher Kompetenz verwechseln. Bei letztere geht es mehr um Wissen und Potenzial, bei ersterer auch um Handeln und Verwirklichen. Fachliche Kompetenz ist ein Begriff aus der Kategorie ‚Persönlichkeit‘ (ICH). ICH habe eine Sachaufgabe und verwirkliche sie mit einem hohen Qualitätsanspruch. Persönliche Autorität ist ein Begriff aus der Kategorie ‚Beziehung‘ (WIR). Die Persönlichkeit (ICH) hat eine Vorstellung, welche sie nur mit Hilfe anderer Personen (DU) verwirklichen kann. Die Art und Weise, wie sie dies tut, hat einen Einfluss auf die Beziehung in einer Folgesituation. Sie verstärkt oder schwächt persönliche Autorität und Überzeugungskraft.

Wenn wir uns nicht mehr auf die institutionelle Autorität und die Amtsautorität in gleichem Maße wie in der Vergangenheit verlassen können, wenn einzig die persönliche Autorität an Bedeutung gewinnt, dann ergibt sich natürlich sofort die Frage: Wie kann die persönliche Autorität entwickelt und verstärkt werden?

Die Antwort darauf ist verblüffend einfach: Durch die Entwicklung des eigenen Verhaltens in Richtung Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln. Eine Führungspersönlichkeit, die dieses Gleichgewicht gefunden hat, besitzt genügend persönliche Autorität und Überzeugungskraft, um wirkungsvoll und nachhaltig zu führen. Das werden wir uns im nächsten Kapitel genauer anschauen.

Führungskompetenz, d.h. wirkungsvolles und nachhaltiges Führungsverhalten, ist heute eine ausgewogene Kombination aus persönlicher Autorität (überzeugen) und der verliehenen Amtsmacht. Dabei ist dieser Weg zur entwickelten Führungspersönlichkeit nicht einmal so schwer, wenn Einsicht und Wille vorhanden sind. Die Benefits werden in Wachstum der persönlichen Autorität und Überzeugungskraft sowie deren vielfältige Folgenutzen ausgezahlt.

Der Anteil der persönlichen Autorität wird entsprechend dem Trend weiter steigen. Wer folglich in seine persönliche Autorität investiert, stellt sich zukunftssicher auf.

Führungspersönlichkeiten mit starker persönlicher Autorität werden gerade auch in der zukünftigen Arbeitswelt gebraucht und nachgefragt. Diesen Aspekt der Führung, der ganz stark mit der persönlichen Autorität und dem Zwilling Überzeugungskraft verbunden ist, können Roboter nicht übernehmen. Denn dieser Aspekt ist keine programmierbare Technik, sondern ein zwischenmenschliches Element, welches sich naturgemäß eindeutigen Entscheidungen entzieht. Und es lebt von der Zubilligung durch die Mitmenschen, nicht vom eigenen Anspruch.

Wir müssen uns nicht davor fürchten, dass Maschinen immer menschenähnlicher werden. Wir müssen uns eher darum sorgen, dass Menschen immer maschinenähnlicher werden. Die Entwicklung und Ausbildung der persönlichen Autorität jedenfalls verhindert das. Persönliche Autorität ist nicht angeboren, kann nicht vererbt, verschenkt oder gekauft werden. Jeder muss sie sich selbst

verdienen und erwerben. Es geht schließlich um den ganz persönlichen Reife- und Entwicklungsprozess.

Dieser entwicklungsorientierte Ansatz ist alltagstauglich, d.h. verhältnismäßig leicht zu verstehen, zu lernen und anzuwenden. Das größte Hindernis dabei bilden die eigenen Denkgewohnheiten, die für viele Menschen eine fast unüberwindbare Barriere darstellen. Entwickelte Persönlichkeiten finden keine andere Welt vor als ihre Mitmenschen, aber sie kommen mit den alltäglichen beruflichen wie privaten Anforderungen erheblich besser zurecht.

## **14. Das typische berufliche Verhalten der Persönlichkeitstypen**

In diesem Kapitel wollen wir Hinweise darüber erarbeiten, wie sich unsere neun Persönlichkeitstypen in unterschiedlichen beruflichen Situationen als Mitarbeiter, als Führungskraft und im Topmanagement verhalten. Dazu werden wir die neun Persönlichkeitstypen nacheinander in diesen jeweiligen Situationen betrachten.

Die hier vorgestellten Betrachtungen stellen Tendenzen in der Entwicklungsstufe ‚unentwickelt‘ dar. Generell gilt, dass entwickelte Persönlichkeitstypen mit beruflichen Situationen erheblich besser umgehen können, während gestörte Typen ihre Störungen auch in die Situationen hineintragen. Dies wirkt sich naturgemäß besonders stark in der Führungssituation und in der Zusammenarbeit aus.

### **14.1. Verhalten als Mitarbeiter**

**Perfektionisten** sind häufig als Staatsanwalt oder Richter tätig. Dort können sie ihren urteilenden und richtenden Verstand voll zur Geltung bringen. Als Lehrer, Beamter oder Pfarrer findet man sie auch oft; als Buchhalter kommt ihre Ordnungsliebe zum Einsatz. Als Naturfreund blühen sie auf. In einer geordneten Arbeitsumgebung, in der es klare Ziele, Regeln und Zuständigkeiten gibt, kommen Perfektionisten gut zur Entfaltung. Sie sind ordentlich, denken logisch, gehen systematisch vor, sind gut organisiert mit gutem Zeitmanagement, effizient, allerdings auch detailverliebt und sehr genau. Sie schätzen genaue Richtlinien, klare Arbeitsabläufe und festgelegte Verantwortlichkeiten. Sie können hart arbeiten und stellen hohe Qualitätsansprüche an ihre Ergebnisse. Für ihren Einsatz und ihre Sachkompetenz erwarten sie die angemessene Belohnung, artikulieren das in der Regel aber nicht. Sollte diese jedoch ausbleiben, lassen sie ihren Groll darüber an

Nebenkriegsschauplätzen aus. Sie arbeiten gut auf ein Ziel hin und setzen sich dafür auch ein. Aber sie sind auch intolerant gegenüber ihren Kollegen, wenn diese ihrer Meinung nach unrecht handeln, im Irrtum sind, schlampig arbeiten oder überfordert sind. Sie halten sich gern im Rahmen des Bewährten sowie des bekannten und gesicherten Wissens auf.

**Helfer** sind häufig in helfenden oder heilenden Berufen tätig. Im betrieblichen Umfeld finden wir sie oft nicht in der ersten Reihe, sondern als graue Eminenz oder als ordnende Hand im Schatten der Macht. Beispiel hierfür ist die tüchtige Sekretärin, die durch ihre Kompetenz ihren Chef organisiert, sich an alle Details erinnert und durch ihre starke Beziehungsorientierung ihren Einfluss im Unternehmen geltend macht. Helfer weisen eine hohe Beziehungs- wie auch Leistungsorientierung auf. Wirklich interessiert sind sie dabei an den Beziehungen. Leistung ist bei ihnen Mittel zum Zweck, um Beziehungen zu gestalten, um zu gefallen und um Anerkennung zu bekommen. Helfer arbeiten unermüdlich, wenn sie sich mit einer Aufgabe verbunden fühlen. Sie wollen mehr als den Inhalt einer Arbeit. Sie wollen eine emotionale Beziehung zu ihr. Sie wollen bei Entscheidungen um ihre Meinung gefragt werden, sie sind sehr empfänglich für Lob und Ermutigung und anfällig gegen Tadel. Häufig sind sie Informationsdrehzscheibe in einem Betrieb. Durch ihre Beziehungsorientierung sind sie besser als andere in der Lage, mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten in ihrer unentwickelten Ausprägung gut oder sogar sehr gut zusammenzuarbeiten. Solange man sie nicht unter Stress setzt, findet man in ihnen angenehme und leistungsfähige Mitarbeiter.

**Selbstdarsteller** sind häufig in Berufen mit wettbewerbsorientierten Anforderungen anzutreffen, beispielsweise als Vertreter, Verkäufer, Manager und in allen Berufen, die mit Marketing und Werbung zu tun haben. Weiter sind sie stark in der Medienwelt beispielsweise als Schauspieler, Sänger oder Model anzutreffen. Selbstdarsteller identifiziert sich mit ihrer Aufgabe und sind sehr effizient und tüchtig. Es geht ihnen mehr um die Ergebniserzielung und weniger um den Prozess, der dahinführt. Sie sprechen auf Belohnungen für gute Arbeit an. Sie erzielen Ergebnisse für Prämien und kämpfen um Prestige. Das klassische Beispiel dafür sind Verkäuferwettbewerbe, bei denen es um Geldprämien als Belohnung für gute Leistungen oder um den Champion geht. Selbstdarsteller achtet sehr auf Statusunterschiede. Am besten arbeiten sie in einem Umfeld, in dem Ziele definiert sind, Prämien für erbrachte Leistungen ausgelobt werden und in den reizvollen Aufstiegsmöglichkeiten erkennbar sind. Für einen hierarchischen Aufstieg tun sie alles; dafür kämpfen sie mit allen Mitteln. Ihre Aufmerksamkeitsschwerpunkte sind Leistung und Erfolg. Sie lieben eine vielseitige und tempogeladene Aufgabe; sie handeln lieber, als dass sie nachdenken oder planen. Für ihre beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten wollen sie anerkannt und respektiert werden. Sie achten auf positives Feedback, halten ihr Image aufrecht, dulden keine Kritik und wälzen die Verantwortung für Misserfolge an andere Menschen ab.

**Individualisten** finden wir häufig in Tätigkeiten mit kreativem oder künstlerischem Anspruch, beispielsweise als Künstler, Musiker, Sänger, Dichter, Dramatiker, Tänzer oder Schauspieler. Theater und Film sind ihre Domäne, weil sie ihr ganzes Leben als eine große Bühne betrachten. Wir finden sie auch als Erfinder und Entwickler. Mit Routinetätigkeit oder mit normalen Aufgaben lockt man Individualisten allerdings nicht aus ihrer Phantasiewelt heraus. Bei Aufgaben mit kreativem oder künstlerischem Anspruch oder bei außergewöhnlichen Aufgaben identifizieren sie sich so stark, dass sie unermüdlich und fleißig daran arbeiten. Dabei kommt es nicht darauf an, wie die Aufgabe tatsächlich ist, sondern vielmehr, ob sie als interessant und außergewöhnlich angesehen wird. Sie wollen sich auch am Arbeitsplatz mit ihren Ideen und Vorstellungen respektiert fühlen.

Gegenüber Kollegen und Konkurrenten, die im gleichen Arbeitsbereich tätig sind, verhalten sie sich häufig aggressiv und bissig. Sie fühlen sich als Individualisten und bei Tätigkeiten, die häufige Abstimmungen mit Kollegen erfordern, eher eingeengt. Ihre Effizienz ist stimmungsabhängig; so wird ihre Aufmerksamkeit von der Aufgabe abgezogen, wenn ihr Gefühlsleben in Turbulenzen gerät. Individualisten wollen gehört und um ihre Meinung gefragt werden. Sie müssen inspiriert werden, beispielsweise durch Anerkennung, damit ihr Interesse wachgehalten wird. Die Illusion, etwas Besonderes zu sein, hat bei ihnen Priorität gegenüber ihrer Rolle als Mitarbeiter und Teammitglied.

**Denker** sind häufig in technischen oder wissenschaftlichen Berufen oder in solchen, die hohe intellektuelle Anforderungen stellen, tätig. In der Beratung, aber auch als Künstler oder Schriftsteller findet man sie oft, wenn sie eine ausgeprägte Tendenz in Richtung Individualisten aufweisen. Unentwickelte Denker sind nicht für Aufgaben geeignet, die schnelles Handeln oder Kontaktfähigkeit erfordern. Denker arbeitet in erster Linie, um sich ihre Unabhängigkeit zu erhalten. Sie können sich gut konzentrieren und hart arbeiten, sind aber mehr an abstrakten, theoretischen Themen interessiert und nicht so sehr an praktischen Ergebnissen. Daher ist auch die Zusammenarbeit mit den unentwickelten Traditionalisten, Lebenskünstlern und Friedenstifter schwierig, da Ergebnisse eher unwahrscheinlich sind. Denker arbeitet gern allein und selbständig, am besten ohne Zeitdruck und mit möglichst wenig Vorgaben. Sie haben unkonventionelle Ideen, aber auch eine sehr hohe Schwelle zur Handlung. Dies bedeutet, dass sie nur handeln, wenn sie alles gründlich durchdacht und bedacht haben. Sie sind diskussionsfreudig und misstrauen dabei Regeln und Autorität. Daher ist im Umgang mit ihnen Zeit und Auseinandersetzung erforderlich. Denker lieben eine sichere Arbeitsumgebung, geplante Abläufe, möglichst wenig Außenkontakte und sie hassen Störungen, Unterbrechungen und Aufdringlichkeit. Leider neigen sie auch zu Informationshamsterei. Entsprechend dem Motto „Wissen ist Macht“ genießen sie es, wenn ihre Kollegen zu ihnen kommen, weil sie Kenntnisse besitzen, die andere brauchen. Weiter neigen sie dazu, Konflikten auszuweichen.

**Traditionalisten** suchen klare Strukturen und Hierarchien. Diese finden sie beispielsweise im Militär oder auch in Behörden. Weiter beeindruckt Traditionalisten das Gesetz und alles, was damit zusammenhängt. Häufig suchen sie deshalb Aufgaben in diesem Bereich. Dabei ist es gleichwertig, ob sie das Gesetz schützen oder herausfordern. Zu den bevorzugten Berufsgruppen der Traditionalisten gehören deshalb Richter, Staatsanwälte, Rechtsanwälte, Detektive, Polizisten, Kriminalkommissare, Krimischreiber und auch Kriminelle. Darüber hinaus sind sie auch ausgesprochen häufig in den deutschen Unternehmen vertreten. Traditionalisten sind entweder kreative, hart arbeitende und loyale Mitarbeiter oder, wenn sie sich benachteiligt fühlen, Störenfriede, Rebellen und Querulanten. Wenn sie sich in einer vertrauten Umgebung sicher und geborgen fühlen, sind sie die geborenen Teamspieler, sind in hohem Masse kreativ, geben Anstöße und Ideen, sind großartig darin, Störungen vorherzusehen und zu beseitigen. Aber in der Umsetzung und im Fertigstellen von Aufgaben sind sie eher schwach. Durch ihre Autoritätsfixierung sind sie auf Machtbeziehungen ausgerichtet und spielen gern das Spiel ‚wir gegen die anderen‘. Bevorzugte Konstellationen sind dabei ‚Unser Team gegen anderes Team‘ oder ‚Unser Team gegen Management‘. Traditionalisten fühlt sich sicher, wenn sie akzeptiert und gut informiert sind. Dies ist ihnen genauso wichtig wie die Arbeit selbst. Sicherheit ist ihr Hauptthema im beruflichen Umfeld. Persönlicher Wettbewerb mit Einzelpersonen sind ihnen ein Graus. Lieber projizieren sie diesen auf ‚Team gegen Team‘, so dass sie nicht in einen Einzelwettbewerb eintreten müssen. Daher fühlen sie sich in einer wettbewerbsorientierten Arbeitsumgebung auch nicht wohl und weichen ihr aus. Allenfalls

stellen sie sich einer kontrollierten Konkurrenzsituation, wenn dafür klare Grundregeln bestehen und sie ausreichend Vorbereitungszeit haben. Beispielsweise können sie als Rechtsanwalt bei Gerichtsverhandlungen in einen reglementierten und höchst aggressiven geistigen Wettbewerb eintreten.

Am liebsten arbeiten **Lebenskünstler** freiberuflich oder in einem gut funktionierenden Team. Oft verbinden sie Beruf und Reiselust, beispielsweise als Pilot, als Stewardess oder als Fotograf. Sie sind von Haus aus antiautoritär eingestellt und es geht ihnen gegen den Strich, wenn Optionen und Freiheiten von Vorgesetzten beschnitten werden. So suchen sie Situationen, in denen niemand Anweisungen erteilt, weil es jeder dann so machen kann, wie es ihm beliebt. Mit Lebenskünstlern in einem Projekt zusammenzuarbeiten kann viel Spaß machen. Sie entwickeln kreative Ideen und können diese wunderbar in Pläne übertragen. Mit der Umsetzung tun sie sich allerdings schwer und es ist besser, ihr diese auch nicht zu überlassen. Lebenskünstler haben einen starken Selbstantrieb und holen sich die notwendige Anerkennung auch bei sich selbst. Besonders motiviert sind Lebenskünstler in den frühen Phasen eines Projektes, in denen es um Ideenfindung und Übersetzung der Ideen in Pläne geht. Planen können Lebenskünstler gut, das entspricht ihren Stärken. Für Routineaufgaben sind sie dagegen nicht geeignet. Lebenskünstler sind wortgewandt und überzeugend und können gut Unterstützung für ihre Ziele aktivieren. In einer sich schnell verändernden Umwelt, in der das Verknüpfen von Detailinformationen und Planung notwendig sind, sind sie in ihrem Element. Sie können auch unter Druck schnell denken und reagieren. Sie sind eher Planer als Umsetzer. Daher sollte man ihre Ideen und Pläne immer auf Durchführbarkeit überprüfen.

**Machtmenschen** haben ihre Vorliebe für Berufe, in denen sie eigenständig entscheiden und handeln können. Oft finden wir sie als Geschäftsmann, Industrieller oder Finanzier, manchmal auch als Therapeut. Jäger, Angler, Sportler und Bergsteiger weisen häufig Eigenschaften unseres Persönlichkeitstyps Machtmenschen auf. Unentwickelte Machtmenschen sind für Aufgaben, die enge Abstimmen und Kooperation mit anderen erfordern, nicht geeignet. Machtmenschen führen sich als eigentlicher Boss am Arbeitsplatz auf und dieses Anspruchsdenken belastet alle Beziehungen. Ihr Hauptaugenmerk liegt auf der Machtstruktur. Junge Machtmenschen neigen zu Übertreibungen und zum Raubbau an ihren Kräften. Dieses selbstschädigende Verhalten kann ihre langfristige Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen. Andererseits sind sie großartige Wettkämpfer und arbeiten unermüdlich, wenn sie interessiert sind. Machtmenschen bevorzugen Aufgaben, die ihnen ihre Unabhängigkeit lassen. Je weniger sie dabei mit komplexen Abstimmvorgängen zu tun haben, desto besser fühlen sie sich. Sie werden aber unangenehm und aggressiv, wenn sie sich unter Druck gesetzt fühlen oder eine andere Autorität anerkennen sollen. Wenn sie Ressourcen wie Raum, Gerätschaften oder Informationen teilen sollen, verhalten sie sich sehr revierorientiert.

**Friedenstifter** sind häufig in Organisationen tätig, die gut durchstrukturiert sind und in denen festgelegte Arbeitsroutinen abgearbeitet werden müssen. Dies sind beispielsweise Behörden oder behördenähnliche Institutionen. Sie mögen routinemäßiges Vorgehen und festgelegte Dienstwege. In einem solchen Umfeld können sie sehr produktiv sein. Abweichungen von dieser Routine, plötzliche Veränderungen oder auftretende zwischenmenschliche Probleme belasten sie und führen zu starker Leistungsminderung. Sie scheuen Risiken, bleiben gern beim Bewährten und können somit auch keine Chancen wahrnehmen. Es fällt ihnen schwer, bei der Arbeit Prioritäten zu setzen und Wichtiges von Dringendem zu unterscheiden. Deswegen neigen sie in kritischen Situationen auch dazu, die Routine abzuarbeiten und das Wesentliche hinauszuzögern. Sie möchten Harmonie unter



den Kollegen, erwarten auch Anerkennung für ihre Leistung, ohne das aktiv zu äußern. Gern lassen sie sich auch von der Begeisterung anderer für Projekte und Aktivitäten mitreißen.

## 14.2. Verhalten als Führungskraft

Der Führungsstil von unentwickelten **Perfektionisten** ist besonders gut für Konsolidierungsphasen geeignet, in denen es gilt, eine Organisation auf Effizienz und Qualität zu trimmen. Sie sind in der Führungsrolle ausgesprochen effizient, wenn es um Planung und deren Umsetzung geht. Sie tut sich schwer mit schnellen Entscheidungen und mit gegensätzlichen Informationen, also auch mit Aufbau- und Wachstumsphasen, weil sie mit Komplexität nicht umgehen können. Bei ihren Mitarbeitern achten sie auf Ehrlichkeit, Loyalität zur Firma, Arbeitseinsatz, die äußere Erscheinung, Pünktlichkeit und Respekt vor Vorgesetzten, also mehr inputorientierte Faktoren. Ihre Leitgedanken sind Qualität und Kontrolle. Daher tut sie sich auch schwer mit Delegation. Ihre Projekte haben die Tendenz, aufgrund ihres Qualitätsanspruchs länger zu dauern und teurer zu werden als vorgesehen. Perfektionisten tun sich mit Prozessorientierter Führungskultur schwer. Sie sind unachtsichtig gegenüber Lernkurven, menschlichen Schwächen und Beziehungsproblemen in der Organisation, die doch in komplexen und unübersichtlichen Unternehmenssituationen immer wieder auftreten. Zu Konflikten haben sie ein angespanntes Verhältnis.

Unentwickelte **Helfer** sind oft effiziente Führungskräfte, obwohl sie ungern aus der ersten Reihe heraus agieren. Für die Prozessorientierte Führungskultur sind sie gut als Kulturträger geeignet und können diese maßgeblich mitgestalten. In ihrem Führungsverhalten setzen sie mehr auf die richtigen Mitarbeiter als auf Struktur und Organisation. Sie können die Bedürfnisse und Potentiale ihrer Mitarbeiter leicht erkennen und damit die Menschen in ihrer Umgebung entwickeln, fordern und fördern. Die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen ist häufig gut bis sehr gut, da sie es verstehen, die Beziehungen zu ihnen zu pflegen. Schwächen haben Helfer in der Prioritätensetzung, da es ihnen schwerfällt, nein zu sagen. Auch ihre Strategie, sich Lieblinge heranzuziehen, hat eine Schattenseite: Dieses Verhalten gilt als Motivationskiller bei den nicht zu ihrem Günstlingskreis gehörenden Personen. In einem wettbewerbsorientierten Umfeld müssen Helfer stark unterstützt werden, da sie sich von Haus aus eher kooperativ verhalten. Mit ihrer Begeisterung und ihrer Lebenswürdigkeit sind sie oft ein Vorbild für ein gutes Betriebsklima. Ihre Entscheidungen treffen sie gern im Konsens und bezieht dazu Mitarbeiter und Kollegen ein.

Unentwickelte **Selbstdarsteller** streben nach einer Führungsaufgabe und zerreißt sich für sie. In expandierenden Unternehmen beziehungsweise in Wachstumsphasen sind Selbstdarsteller geborene Antreiber und können ihre Mannschaft mitziehen. In der Führungsaufgabe sind sie darüber hinaus sehr vielseitig, denn sie spielen auch hier ihre Rolle wie ein Chamäleon je nach Situation und Anforderung ausgezeichnet. Allerdings sind sie so sehr auf Zielerreichung fixiert, dass sie sich mit den notwendigen Abstimmprozessen mit Kollegen schwertun. Sind sie einmal in Bewegung, gehen sie mit enormer Geschwindigkeit, aber auch wie mit Scheuklappen auf ihr Ziel los und sind auch bei Umweltveränderungen kaum noch zu bremsen. Zeitwettbewerb, also schneller sein als andere, liegt ihnen deshalb auch besonders. Sie haben einen Widerwillen gegen Unterbrechungen

und Kurswechsel. Häufig opfern sie die Qualitätskontrolle, weil ihnen Quantität vor Qualität geht. Der Ausbau neuer Gelegenheiten kann dann zu Lasten der Qualität eingegangener Verpflichtungen gehen.

Unentwickelte **Individualisten** sind besonders gut für Führungsaufgaben in Aufbau- und Wachstumsphasen geeignet. Dort wirken und handelt sie wie Selbstdarsteller. Allerdings ist ihre Motivation eine andere: Sie erreichen Ziele und erzielt Ergebnisse, um sich von anderen zu unterscheiden. Sie haben die Gabe, ihre Mitarbeiter besonders in der Phase der geschäftlichen Expansion dazu zu bringen, ihre beste Leistung zu geben. Hier sind Individualisten an vorderster Front und sehr belastbar. Sie führen mit viel Energie und sehr wettbewerbsorientiert. Wenn es um Risiken geht, um einmalige Präsentationen oder um originelle Beiträge, sind Individualisten in ihrem Element. Im Gegensatz dazu fühlen sie sich in Konsolidierungsphasen nicht wohl. Den Tanz ‚Vor und Zurück‘, den Individualisten in der Partnerschaft tanzen, übertragen sie auch auf das Geschäftsleben. Sie engagieren sich beim Anstreben schwer erreichbarer Ziele, tut sich dann aber schwer mit der Durchführung. Unentwickelte Individualisten als Führungskraft sind sich sehr der Maske bewusst, die sie im Geschäftsleben tragen und dem Unterschied zu ihrer wirklichen Persönlichkeit.

In einem klar strukturierten Umfeld kommen die Eigenschaften der unentwickelten **Denker** auch in der Führungssituation gut zur Geltung. Besonders in einer guten Zusammenarbeit mit handlungsorientierten Führungskräften ergeben sich gut durchdachte Ergebnisse und Problemlösungen. Ihre intellektuelle Neugier und ihre Fähigkeit als Zuhörer, aber auch ihre taktvoll-vorsichtige Gesprächsführung machen es selbst zurückhaltenden Mitarbeitern möglich, sich ihnen anzuvertrauen. Andererseits ist ihr Kommunikationsverhalten bekannt problematisch. Dies wirkt sich speziell auch im Entscheidungsprozess aus. Hier treffen die Denker häufig ihre Entscheidungen im stillen Kämmerlein, ohne Einbindung von Kollegen oder Mitarbeitern mit all den Folgeproblemen, die dieses Verhalten mit sich bringt.

Der augenfälligste Aspekt der unentwickelten **Traditionalisten** im Führungsverhalten ist ihre Entscheidungs- und Umsetzungsschwäche. Insofern sind unentwickelte Traditionalisten auch nicht für eine Führungsaufgabe geeignet, in der eine Vielzahl von schnellen Entscheidungen unter Unsicherheit gefordert sind. Dies trifft zu auf Umbruchzeiten im Unternehmen oder auch bei starken Marktveränderungen. Auch für ‚normale‘ Unternehmenssituationen sind Traditionalisten in ihrem Führungsverhalten zu zögerlich. Erstaunlicherweise laufen sie aber in der Krise zu Höchstform auf. Wenn es gilt, Störungen und Hindernisse zu erkennen und zu beseitigen, können Traditionalisten als Führungskraft mit Klarheit, Kraft, Ausdauer und enormem persönlichen Einsatz führen. Sie brennen darauf, Probleme anzugehen und zu lösen. Sie sind auf Mängel fixiert und können Abläufe und Organisationen immer wieder verbessern und verfeinern.

Zunächst bleibt festzuhalten, dass unentwickelte **Lebenskünstler** nicht gern führen, da sie antiautoritär eingestellt sind. Autorität ist aber eine Schlüsseleigenschaft im Führungsprozess. Der Druck, Macht ausüben zu müssen, könnte zu schmerzhaften Konflikten bei den Lebenskünstlern führen. Und diesen weichen sie ja bekanntlich bereits im Vorfeld aus. Als Führungskraft Lebenskünstler am effektivsten in der Planungsphase und tun gut daran, die weiteren Aktivitäten zu delegieren. Ihre Entscheidungsfindung ist in der Regel chaotisch und nicht nachvollziehbar. Man muss bei ihnen mit widersprüchlichen Anweisungen und mit mangelnder Überwachung rechnen.

Das genaue Gegenteil zu den Lebenskünstlern sind die unentwickelte **Machtmenschen**. Sie sind die geborenen Anführer. Sie sind sicher in ihrer Führungsrolle und fühlt sich darin wohl. Allerdings leben sie auch ihr Machtstreben aus. Sie zentralisieren Macht lieber auf ihre Person, anstatt sie zu delegieren. Delegieren ist für sie schwer, weil sie Kontrolle wollen. Und Kontrolle ist bei ihnen immer direkt. Das Kontrollbedürfnis erstreckt sich auf alles. Daher sind sie in Konsolidierungsphasen und auch in komplexem Umfeld nicht sehr effizient. Tägliches Routinemanagement ist für sie weniger spannend als der offene Wettkampf. Auch gehen sie sehr sparsam mit Komplimenten und Lob um. Kompromisse kommen ihnen wie Kapitulationen vor. Diplomatisches Verhalten ist ihnen suspekt.

Der Führungsstil von unentwickelten **Friedenstiftern** funktioniert gut in Organisationen, die klare Strukturen aufweisen, mit gut ausgebildeten Mitarbeitern, welche nicht viel Anleitung benötigen und auch mit groben Zielvorstellungen umgehen können. Im komplexen Umfeld und in Situationen, welche schnelle Entscheidungen und das Einstellen auf Veränderungen im Umfeld erfordern, ist die Führungsfähigkeit der unentwickelten Friedenstifter überfordert. Sie tun sich schwer mit Entscheidungen, sind konfliktscheu und haben auch Schwierigkeiten mit der offenen Kommunikation. Dies führt oft zu Engstirnigkeit, bürokratischen und langsamen Abläufen sowie Minderung des Leistungsniveaus im Verantwortungsbereich.

## 14.3. Verhalten im Topmanagement

Unentwickelte **Perfektionisten** sind besonders gut als Einzelentscheider in Konsolidierungsphasen oder in behördenähnlichen Organisationen geeignet. Auch in Managementteams kommen ihre Fähigkeiten in Verbindung mit Helfern, Denkern oder Friedenstifter gut zur Geltung. Darüber hinaus sind die entwickelten Perfektionisten für die meisten Führungsaufgaben gut geeignet. Sie sind vernünftige, logisch denkende, maßvolle, urteilsfähige und disziplinierte Topmanager mit hohen ethischen Wertvorstellungen. Durch ihre Integrität und ihr Verantwortungsbewusstsein übernehmen sie eine Vorbildrolle und werden zur anerkannten Leitfigur für ihre Mitarbeiter in ihrem Unternehmen.

Im Topmanagement arbeiten unentwickelte **Helfer** gern aus dem Rückraum als graue Eminenz zusammen mit Selbstdarstellern oder Machtmenschen in der ersten Reihe. Ihr Führungsstil ist mehr daran ausgerichtet, Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse zu befriedigen, als im Feuer des Wettbewerbs mit der Konkurrenz zu stehen. Sie schaffen sich ein Netzwerk an inner- und außerbetrieblichen Unterstützern und festigen so ihre Machtbasis durch Beziehungsorientierung. In ihrer entwickelten Ausprägung kommen ihre Fähigkeiten als Topentscheider ausgezeichnet zur Geltung. Sie verstehen es, die Bedürfnisse und Potentiale der Mitglieder ihrer Organisation besonders gut zu erkennen. Dies ermöglicht es ihnen, eine leistungsfördernde Kultur in ihrem Unternehmen zu etablieren und prozessorientierte Entscheidungsabläufe unter Einbeziehung ihrer Mitarbeiter zu gestalten. Eine derartig aufgestellte Organisation verbindet innerbetriebliches Kooperationsverhalten mit außerbetrieblicher Wettbewerbsfähigkeit. Eine durch entwickelte Helfer

geführte Organisation ist meist sehr effektiv und effizient und kann schnell und flexibel auf die Anforderungen aus dem Umfeld reagieren.

Wegen ihrer Vielseitigkeit sind die unentwickelten **Selbstdarsteller** für die meisten Aufgaben im Topmanagement geeignet, wenn diese ihnen nur image- und prestigeträchtig genug erscheinen. Speziell sind sie dabei für Wachstumsphasen prädestiniert. Ihre Führungsfähigkeiten kommen ganz besonders zur Wirkung, wenn sie in einer Partnerschaft mit Denkern oder mit Traditionalisten zusammenarbeiten. In einer Partnerschaft mit Denkern übernehmen diese den analytischen und den planerischen Teil. In einer Aufstellung mit Traditionalisten steuern diese kreativen und originellen Ideen und Konzepte bei. Die Selbstdarsteller übernehmen in beiden Kombinationen Umsetzung und Außendarstellung. Entwickelte Selbstdarsteller sind noch besser als unentwickelte Selbstdarsteller für Aufgaben im Topmanagement geeignet. Sie haben die Sucht der unentwickelten Selbstdarsteller nach Bewunderung überwunden und können die Erfolge mit ihren Mitarbeitern teilen. So können sie besser auf die Menschen in ihrer Umgebung eingehen, können sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützen, dadurch gewaltige Energien bei ihnen freisetzen und sie zu einer erfolgreichen und leistungsstarken Zusammenarbeit führen. Bei entwickelten Selbstdarstellern verteilt sich die Führungsaufgabe auf mehrere Schultern; das Führungsteam wird dadurch leistungsstärker, die innerbetriebliche Zusammenarbeit produziert weniger Reibungen und das Betriebsklima ist besser.

Unentwickelte **Individualisten** sind im Topmanagement besonders für Aufbau- und Wachstumsphasen als Einzelentscheider geeignet. Sie verhalten sich dort wettbewerbsorientiert ähnlich wie Selbstdarsteller. Mit viel Energie und mit hoher Identifikation kommen ihre Führungsqualitäten in den dramatischen Phasen einer geschäftlichen Expansion gut zur Wirkung. Sie haben dabei die außergewöhnliche Gabe, ihre Mitarbeiter mitzureißen und zu besonderer Leistung anzuspornen. Sie sind bereit und in der Lage, geschäftliche Risiken einzugehen und Chancen auch zu nutzen. Wenn dann in einer Konsolidierungsphase ihr Interesse erlischt, sind sie für diese Phase auch nicht mehr geeignet. Anders ist dies bei entwickelten Individualisten zu sehen. Sie sind ausgeglichener und auch bereit, sich den praktischen Angelegenheiten des Lebens zu stellen, auch den alltäglichen. Sie verkörpern Synthese, Vermittlung und Ausgleich und sind daher auch in Konsolidierungsphasen und auch in Managementteams wirkungsvoll tätig.

Unentwickelte **Denker** im Topmanagement sind besonders gut geeignet, langfristige Strategien umzusetzen. Sie sind geduldig, verhältnismäßig unempfindlich gegenüber den Aufregungen des Geschäftsalltags und der kurzfristigen Zyklen. Sie können, immer der ursprünglichen Idee folgend, enorme Schwierigkeiten überwinden und neue Erkenntnisse immer wieder in den ursprünglichen Plan integrieren. In einem Managementteam mit einem außenorientierten Selbstdarsteller kommen die positiven Führungseigenschaften der Denker besonders gut zum Ausdruck. Auch eine Zusammenarbeit mit den handlungsorientierten Machtmenschen ergibt ein gutes Managementteam, wobei hier die Denker mehr als graue Eminenz zur Wirkung kommen. Entwickeln sich die Denker in Richtung ihrer Integrationslinie hin zu den Eigenschaften der entwickelten Machtmenschen, so können sie Denkfähigkeit mit Handlungsorientierung und Durchsetzungsstärke kombinieren. In dieser Entwicklung der Denker über das unentwickelte Verhalten hinaus verbinden sich starke Führungseigenschaften.

Unentwickelte **Traditionalisten** im Topmanagement sind hervorragend geeignet, Turnaround Situationen zu bewältigen. Wenn die Situation schwierig aber klar ist, wenn die notwendigen Entscheidungen alternativlos durch die Situation vorgeprägt sind, wenn es gilt, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, dann sind Traditionalisten in ihrem Element. Ansonsten haben sie große Mühe, selbst in die Rolle der Autorität hineinzuschlüpfen. Dies gelingt ihnen nur in den entwickelten Ausprägungen, in denen sie die Begrenzungen des Musters bereits überwunden haben. Entwickelte Traditionalisten sind gute Menschenführer, Integratoren und Entscheider. Erfolgreich können Traditionalisten auch als graue Eminenz in einem Managementteam zusammen mit umsetzungsstarken Führungspersönlichkeiten, beispielsweise Selbstdarsteller oder Machtmenschen, agieren.

Unentwickelte **Lebenskünstler** sind von ihrer ganzen Verhaltensweise für eine Topmanagementaufgabe eigentlich nicht geeignet. Unter Umständen können sie in einem gut funktionierenden Managementteam gute Wirkung entfalten, wenn ein Unternehmen in einem sich dynamisch verändernden Umfeld operiert. Wenn es darum geht, unter äußerem Druck sehr schnell und immer wieder Ideen und Optionen zu entwickeln und in brauchbare Pläne zu übersetzen, dann laufen Lebenskünstler zur Höchstform auf. Sie sind einfallsreich und erfinderisch, benötigen aber gute Umsetzer im Team. Besser stellt sich die Situation für entwickelte Lebenskünstler dar. Sie sind geborene Unternehmer, erfolgreich, kreativ und durchsetzungsstark; besonders natürlich dann, wenn sie eine ausgeprägte Tendenz zum Machtmenschen aufweisen.

Unentwickelte **Machtmenschen** sind besonders gut als Einzelentscheider in Aufbau- und Wachstumsphasen geeignet. In bestimmten Märkten tummeln sich Machtmenschen ganz besonders: Beim Immobilienmakeln, in der Schwerindustrie, bei großen Ölgesellschaften. Darüber hinaus sind entwickelte Machtmenschen vom Grundsatz her für die meisten Führungsaufgaben ausgezeichnet geeignet. Sie können ihre Mitarbeiter mit geradezu charismatischer Kraft begeistern und zur engagierten Leistung motivieren. Sie besitzen die Gabe, die Menschen in ihrer Umgebung an deren Potenzial heranzuführen und ihre volle Leistungskraft zu entwickeln. Sie können konstruktiven Einfluss auf das Leben vieler Menschen nehmen. Achtung aber: Die Kehrseite der Medaille bedeutet auch, dass kein anderer Persönlichkeitstyp Macht so stark missbrauchen kann und so rücksichtslos destruktiv werden kann wie gestörte Machtmenschen. Beide Ausprägungen sind im Persönlichkeitstyp Machtmenschen angelegt.

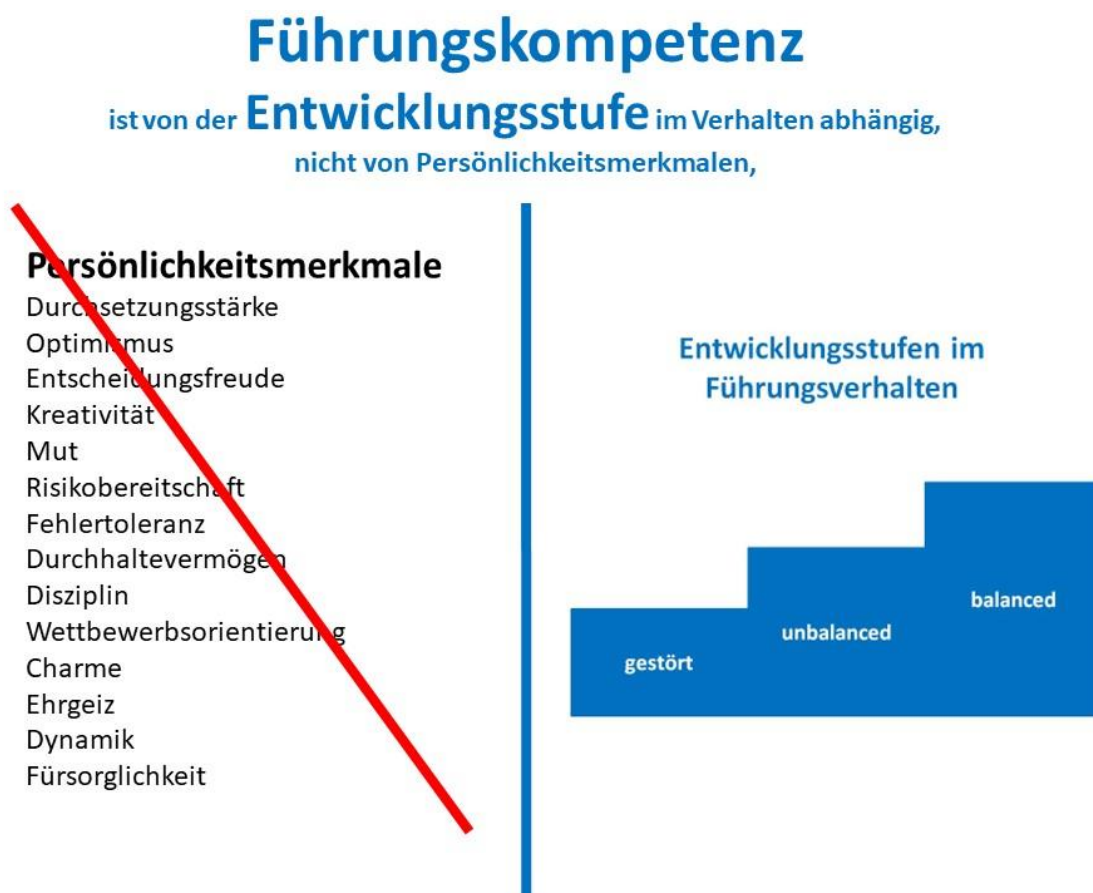
Unentwickelte **Friedenstifter** sind als Einzelentscheider im Topmanagement eher nicht geeignet. Durch ihre Konfliktscheu und ihre Entscheidungsschwäche provoziert sie Engstirnigkeit, bürokratischen Kleinkrieg und Unzufriedenheit der Mitarbeiter in der Organisation mit der Folge von Ineffizienzen und Potentialverlusten. Am ehesten sind sie in der Lage, in einem Managementteam zusammen mit Helfern Wirkung zu entfalten. Allerdings auch hier bestenfalls in einer übersichtlichen und klar durchstrukturierten Umgebung mit einem starken und selbständig agierenden Unterbau. Ganz anders stellt sich die Lage bei entwickelten Friedenstiftern dar, welche ihre Entscheidungsschwäche und Konfliktscheu überwunden haben. Diese sind in besonderem Maße in der Lage, ein Unternehmen mit stark divergierenden Zielsetzungen zu führen. Dabei wirken sich ganz besonders ihre integrativen Fähigkeiten aus, da sie in besonderem Maße fähig sind, unterschiedliche Interessen zu verstehen, zu akzeptieren und auch unter einheitlicher Strategie und Zielsetzung zu bündeln und auszurichten. Die Fähigkeiten der entwickelten Friedenstifter als Verhandlungspartner, als Vermittler und als Integrator kommen gerade in schwierigen Umfeldern ausgezeichnet zur Geltung.



## 14.4. Eine große Überraschung

Gerade haben wir es gesehen. Jeder Persönlichkeitstyp hat einen ganz eigenen Zugang zur Führungskompetenz. Der wird allerdings nicht durch Persönlichkeitsmerkmale beschrieben, sondern ist abhängig vom entwickelten Verhalten der Persönlichkeit.

Führungskompetenz ist nicht von einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen wie Durchsetzungsstärke, Entscheidungsfreude, Kreativität, Mut, Disziplin, Wettbewerbsorientierung, Charme, Ehrgeiz oder Loyalität abhängig. Auch nicht von einer Gruppe von Merkmalen. Wer dort sucht, wird Führungskompetenz nicht finden.



Entwickelte Führungskräfte finden keine anderen Situationen vor als ihre unentwickelten Kollegen. Sie kommen nur mit den Situationen besser zurecht. Das liegt auch daran, dass sie sich eine größere Verhaltensbandbreite als ihre Kollegen erworben haben.

Sowohl **WETTBEWERB** wie auch **KOOPERATION** sind nicht geeignet, die aktuellen Unternehmensherausforderungen langfristig erfolgreich zu bewältigen. Wer dagegen auf das Prinzip

**MITEINANDER** setzt, positioniert sich evolutionär stabil und ist auch langfristig erfolgreich. Und entwickelte Führungspersönlichkeiten sind bewusst oder unbewusst erfolgreiche Spieler von **MITEINANDER**.

**Nach entwickelten Führungspersönlichkeiten, welche die ihnen verliehene Amtsmacht mit persönlicher Autorität aufladen können, wird in Zukunft wohl häufiger gesucht werden.**

## **15. Führungskompetenz**

### **15.1. Charisma und Führungskompetenz**

Charisma ist ein facettenreicher Begriff mit religiösen Wurzeln, der heute gern in den Sozialwissenschaften, der Wirtschaftspsychologie, auch der Managementlehre und im Alltag verwendet wird. Charisma ist keine Eigenschaft, sondern ein Prädikat, welches einem Menschen von seinen Mitmenschen zugesprochen oder zugebilligt wird.

Charisma unterliegt der Fremdbeurteilung, nicht der Eigenbeurteilung. Wenn jemand von sich behauptet, er sei eine charismatische Persönlichkeit, dann können wir ganz sicher sein, dass er es nicht ist, aber gerne sein möchte. Ein Möchtegern also. Charisma ist keine Voraussetzung für Führungskompetenz und Führungsqualität, kann aber deren Folge sein. Charisma wird für Führungskompetenz und Führungsqualität nicht benötigt. Führungskräfte können auch ohne Charisma gute Führungsarbeit verrichten.

Nach Wikipedia bezeichnet Führungskompetenz die Fähigkeit, Ziele festzulegen und das Verhalten anderer Menschen so zu beeinflussen und zu führen, dass die Ziele in Resultate umgesetzt werden. Es ist klar: Da fehlt doch was! An zwei entscheidenden Stellen springt diese Definition unter der Latte durch.

Beim Festlegen der Ziele ist die Führungskraft nicht unabhängig. Die Ziele müssen den Unternehmenszweck erfüllen. Weiter: Bei der Umsetzung in Resultate hat das nicht irgendwie zu geschehen. Die Umsetzung muss effektiv und effizient erfolgen. Das sind zwei konflikträchtige Stellen, die einfach ausgeblendet worden sind. Damit wird die komplexe Führungsaufgabe trivialisiert, konfliktfrei gestaltet und in die Sachebene gezerrt. Dort kann sie dann von Managern, die sich auch gern Führungskraft nennen lassen, als Sachproblem gelöst werden. Das führt zu einer Vielzahl kleiner und großer Führungsfehler, die teuer sind und die deutschen Unternehmen jedes Jahr einen dreistelligen Milliarden Euro Betrag kosten<sup>xvi</sup>. **Denn verdrängte Konflikte kehren mit Wucht zurück.**

## Führungsfehler und ihre Folgen

Susanne S. ist seit Tagen in Hochstimmung. Sie hat einen Vorschlag erarbeitet, wie in ihrer Abteilung erhebliche Kosten eingespart und die Abläufe wesentlich beschleunigt werden können. Heute hat sie endlich einen Termin bei ihrem Chef. Voller Begeisterung stellt sie ihm ihren Verbesserungsvorschlag vor. Der hört nur mit halbem Ohr hin. Ihn beschäftigt gerade die nächste Sitzung, die in einer halben Stunde anfängt. Er wird sich ihren Vorschlag durch den Kopf gehen lassen, sagt er zu Susanne. Die hört nicht mehr davon. „Du Affe“, denkt Susanne, „ab jetzt mache ich nur noch Dienst nach Vorschrift“. (Bsp. „Nicht zuhören“)

Holger H. Hat eine schlimme Woche hinter sich. Beim aktuellen Verkäuferwettbewerb landet er ganz hinten. Bei der Ergebnisvorstellung macht sein Verkaufsleiter ein paar abwertende Bemerkungen über ihn. Am nächsten Tag trifft die Kündigung von Holger in der Personalabteilung ein. (Bsp. „Kritik vor anderen“)

Willi Wichtig ist Vertriebschef, Zach Zweifler ein junger Mitarbeiter in der Reklamationsbearbeitung. Dort laufen ja alle Fehler in der Vertriebsarbeit zusammen. Zach ist frisch von der Uni gekommen. So ist es auch nicht verwunderlich, dass Zach eine negative Meinung zu der Leistung der Verkäufer entwickelt und immer mehr zum Nörgler und Querulanten wird. Als ein Vertriebsgebiet frei wird, steckt Willi Zach kommissarisch in dieses Gebiet. „Jetzt kann er sich beweisen“, sagt er. Zach ist natürlich überfordert, bringt wenig Aufträge herein und steht sichtlich unter großem Stress. Obwohl Willi die Symptome erkennt, handelt er nicht, sondern setzt das „Großmaul“ im Vertriebsmeeting weiter unter Druck. Am Montag früh erfährt er, dass sich Zach das Leben genommen hat. Er hat sich aus seiner Wohnung im sechsten Stock gestürzt, weil er dem Dauerstress nicht mehr gewachsen war. Eine zwischenmenschliche Katastrophe. (Bsp. „Überforderung“)

Max Macher ist gerade Marketingleiter geworden. Die Stabsstelle Marketing Services ist mit Rita Ruhe besetzt. Sie hat noch zwei Jahre bis zur Rente vor sich. Von Anfang an setzt Max Rita unter Druck. Rita wird immer langsamer und ihre Ergebnisse werden immer schlechter. In einem Gespräch nach 6 Monaten versucht Rita, das Gespräch mit Max aufzuzeichnen. Max merkt das, informiert den Personalchef und Rita wird fristlos entlassen. Max hat es darauf angelegt und auch geschafft. Rita ist verwirrt und muss sich psychologisch behandeln lassen. Sie leidet und ist für viele Monate krankgeschrieben. Max braucht 6 Monate, bis die Stelle wieder besetzt ist. Dann erfolgen noch weitere 6 Monate zur Einarbeitung. Das Ganze war eine Belastung für das Unternehmen, eine Belastung für die sozialen Systeme und eine psychische Katastrophe für die Mitarbeiterin. (Bsp. „Mobbing“)

Helge Helfer ist eine Stütze im Logistik-Bereich. Er ist immer freundlich und übernimmt alle Arbeiten ohne zu murren. Helge kann nicht nein sagen. Seine Chefin Thea Treu ist auch sehr lebenswürdig. Sie ist froh, bei Zusatzarbeiten immer auf Helge zählen zu können und vergisst auch Lob und Anerkennung nicht. Man sagt ihr allerdings auch nach, dass sie gern Entscheidungen und Konflikte vor sich herschiebt. Seit Wochen nun fühlt sich Helge Helfer ausgelaugt und erschöpft. Es wird zurzeit aber auch viel von ihm verlangt. Es ist augenscheinlich, dass Helge seine Arbeiten nicht in der gewohnten Qualität abliefert und dass er fahrig und überfordert wirkt. Eines

nachmittags bricht er zusammen und muss mit der Ambulanz ins Krankenhaus gefahren werden. Er ist dann 18 Monate krankgeschrieben. (Bsp. „Überforderung“)

## **Managerpfusch**

Führungsfehler sind Manager-Kunstfehler oder auch Managerpfusch. Sie ähneln sehr den ärztlichen Kunstfehlern, die bis vor wenigen Jahren auch sakrosankt waren. Sie sind nicht immer einfach nachzuweisen, aber sie lassen sich nicht länger verdrängen und ignorieren. Im Grundmuster der Egozentrischen Manager sind typenabhängige Führungsfehler quasi vorprogrammiert und laufen automatisch ohne Defizitbewusstsein ab. Derzeit wichtigste Führungsfehler in unserem Kontext sind Überforderung, Unterforderung und unangemessene Kontrolle. Weitere Führungsfehler sind beispielsweise:

- Fehlende Wertschätzung
- Mitarbeiter vorziehen
- Mitarbeiter zurücksetzen
- Sündenböcke für eigene Fehler bestimmen
- Fremde Erfolge als eigene ausgeben
- Konflikte verdrängen
- Entscheidungsschwäche
- Entscheidungen aufschieben
- Ungebührlich warten lassen
- Von Mitarbeitern mehr verlangen, als man sich selbst zumutet
- Mitarbeiter öffentlich kritisieren
- Ungerechtfertigte Kritik
- Respektloses Verhalten
- Zusagen nicht einhalten
- Mangelnde Abstimmung
- Informationshamsterei
- Widersprüchliche Anweisungen
- Fehlende Prioritätensetzung
- Aktionismus
- Keine Zeit für Mitarbeiter haben
- Endlose Besprechungen ohne Ergebnis
- Mitarbeiter hinhalten

## **15.2. Was ist Führungskompetenz**

Mit Führungskompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, Ziele abgestimmt mit der Situation und dem Unternehmenszweck festzulegen und das Verhalten von anderen Menschen (Mitarbeiter, Kollegen, Freiberufler) so zu beeinflussen, dass diese Ziele effektiv und effizient in Resultate umgesetzt werden.

Es geht darum, mit welcher Bereitwilligkeit und mit welchem Elan Mitarbeiter an ihre Arbeit herangehen. ‚Führen‘ beauftragt Führungskräfte ausdrücklich, an der Einstellung ihrer Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung zu arbeiten. Offensichtlich hat die Einstellung, mit der Mitarbeiter an eine Aufgabe herangehen, unmittelbar etwas damit zu tun, wie effektiv und effizient diese erledigt wird. Der Auftrag heißt klar Beeinflussung.

Nun kann **Beeinflussung** durchaus unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Bei der negativ besetzten sprechen wir von **Ausnutzung**. Diese ist gegeben, wenn die Führungskraft einseitig die eigenen Vorstellungen gegen die Interessen Mitarbeiter – häufig unter dem Mäntelchen ‚Wohl des Unternehmens‘ – durchsetzt. Wohlgemerkt: Das Verhalten der Führungskraft erfüllt den Auftrag an sie zur Beeinflussung in der aktuellen Situation. Insofern ist dagegen zunächst auch nichts einzuwenden. Wenn dieser Vorgang allerdings als Ausnutzung bei den Mitarbeitern verstanden wird, dann hat das unangenehme Folgewirkungen. Bei jedem Vorgang der Ausnutzung wächst nämlich der Widerstand gegen weitere Versuche, so dass es dem Manager immer schwerer wird, auf diesem Wege seinen Auftrag zu erfüllen. Da die Machtverhältnisse allerdings ungleich verteilt sind, kommt der Widerstand in diffiziler Form daher: Unvollständige Aufgabenerfüllung, überflüssige Reibungen mit Kollegen, Rückdelegation, schlampige Arbeit, krank werden, blau machen und vieles mehr. Beeinflussung hat auch eine üblicherweise positiv wahrgenommene Ausprägung: **Überzeugen**. Überzeugen bedeutet, Interessengleichheit herzustellen. Wenn ein Mitarbeiter das gleiche Interesse an der Aufgabe hat, wie die Führungskraft, dann ist die effektive und effiziente Aufgabenerledigung nur noch eine Frage von Aufwand und Zeit. Dazu muss sich aber die Führungskraft genauso viel mit den Interessen der Mitarbeiter beschäftigen wie mit den sachlichen Aspekten der Aufgabe. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen, egozentrische Führungskräfte von entwickelten.



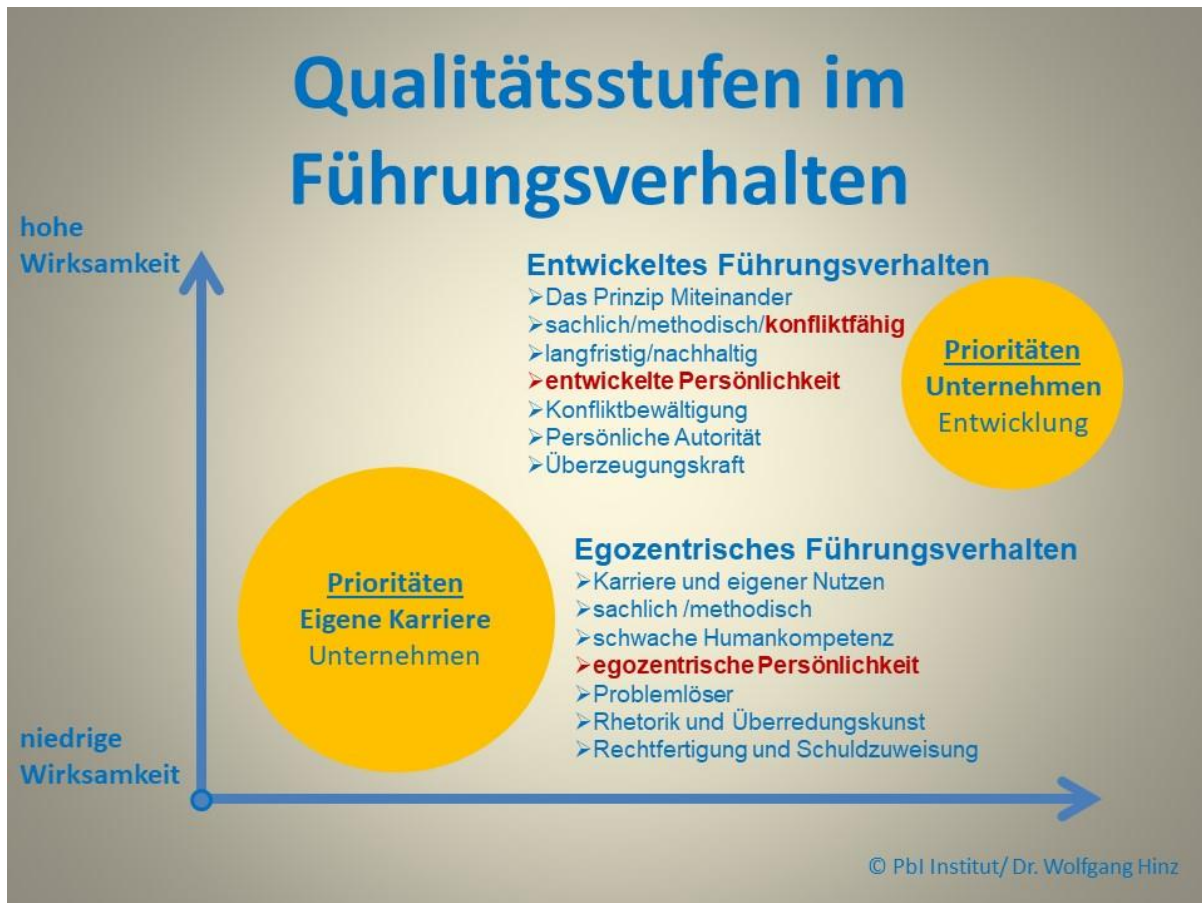


Abbildung 15.1: Qualitätsstufen im Führungsverhalten

Den Unterschied zwischen entwickelten und egozentrischen Führungspersönlichkeiten zeigt die Abbildung 15.1. An prominenter Stelle steht das Prinzip Miteinander. Die Priorität der entwickelten Führungskräfte liegt auf den Interessen des Unternehmens und danach auf der eigenen Entwicklung, Egozentrische Führungskräfte denken zunächst an ihre eigene Karriere und dann an das Unternehmen.

Bei der Personalsuche ist diese Unterscheidung besonders wichtig. Welchen Grund gibt es denn, eine egozentrische Persönlichkeit einzustellen, wenn man auch eine entwickelte einstellen könnte? Der DFH-Test Pro<sup>xvii</sup> unterscheidet zuverlässig zwischen entwickelten und egozentrischen Führungspersönlichkeiten.

Ein ausführlicher Aufgabenkatalog im Führungsprozess kann im Buch ‚Proessorientiert FÜHREN‘<sup>xviii</sup> gefunden werden.

Natürlich bezieht sich das alles nicht nur auf das Verhalten von Führungskräften zu ihren Mitarbeitern, sondern auch auf das Verhalten zu ihren Kollegen. Dazu noch eine kleine Geschichte.

## ***Sven Molinas***

*Sven Molinas ist mit seinen 37 Jahren der jüngste Vorstand eines Dax-Unternehmens. Er ist eingestellt worden, um die Effizienz im Unternehmen signifikant zu steigern. Darin hat er große Erfolge. Nun steht die Vertragsverlängerung an. Seine fünf Vorstandskollegen setzen den Aufsichtsratsvorsitzenden unter Druck: Entweder Molinas geht oder wir gehen alle fünf. Mit dem kann man nicht zusammenarbeiten. Das ist ein Rechthaber und Besserwisser der schlimmsten Sorte. Der Vertrag wird nicht verlängert.*

*Sven Molinas ist nicht nur verärgert, sondern richtig verbittert. Er hat all die harte Arbeit gemacht und nun ist dies der Dank dafür.*

**Sven ist ein Problemlöser. Konflikte erkennt er nicht, versteht sie nicht und kann sie auch nicht bewältigen.**

## 16. Beispiele aus der Testpraxis

Manchmal hat man das Glück, einen Menschen über einen längeren Zeitraum begleiten zu dürfen. Dann braucht man auch keinen Test. Man weiß schon: Dieser Mensch verhält sich überwiegend wie beispielsweise Petra Pfau, also wie ein identitätssuchender Individualist. Hier gibt es keine Tests, aber sehr viele Bilder.



Abbildung 19.1: Petra Pfau in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

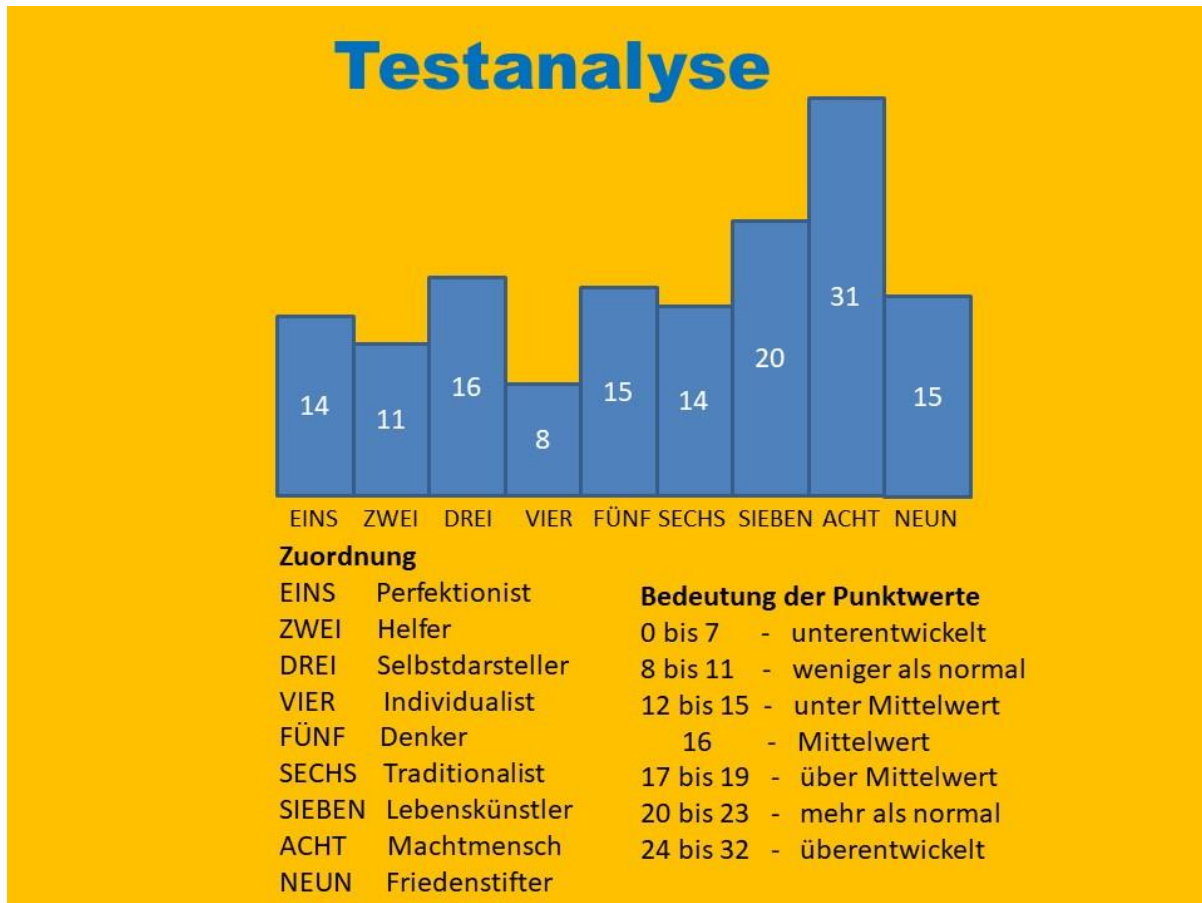
Die drei Bilder stellen dieselbe Person dar: Petra Pfau als kleines Kind, als junge Frau und als entwickelte Persönlichkeit. Wie hier offensichtlich Entwicklung stattgefunden hat, findet Entwicklung auch in der Psyche statt. Nur ist die nicht so unmittelbar zu erkennen.

Mit dem Persönlichkeitstyp ist auch die Interessenstruktur mit Vorlieben und Abneigungen, Versuchung und Vermeidung, mit Grundbedürfnis, Grundnot und Grundangst bekannt. Bekannt sind auch der Stressauslöser und die Selbstoffenbarung.

Aber in den allermeisten Fällen sind der DFH-Test und der DFH-Test Pro sehr hilfreich, um sich selbst oder seine Mitmenschen besser kennen zu lernen.

**Jeder Test ist einzigartig wie der Mensch, der ihn macht.** Manchmal gibt es auch zwei Tests von derselben Person. Häufig kann man auch in derselben Testauswertung Vergangenheit, Gegenwart und potenzielle Zukunft erkennen. Wie wir waren, wie wir sind und wie wir sein können.

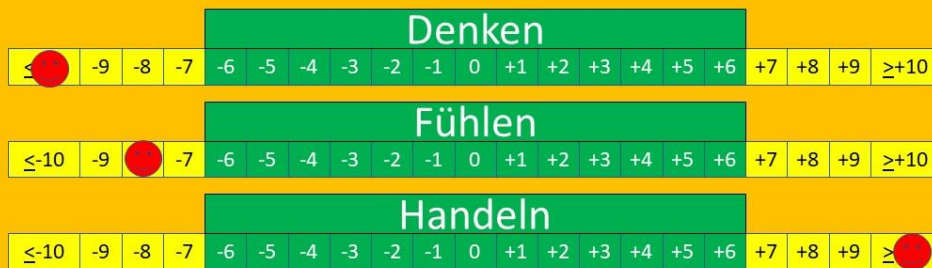
Beginnen wir mit einigen Tests, die klar auf einen bestimmten Persönlichkeitstyp hinweisen.



Hier bleibt kein Interpretationsspielraum. Felix verhält sich überwiegend wie ein durchsetzungsstarker Machtmensch.

Zugegeben: Eine so hohe Punktzahl auf einem Persönlichkeitstyp ist sehr selten. Die Gleichgewichtsbilanz ist daher auch unbalanced. Der HIT-Indikator, der die Anzahl der Treffer im grünen Bereich zählt, liegt mit HIT=0 bei keinem der drei Bereiche Denken, Fühlen und Handeln im grünen Bereich. Felix ist psychisch unbalanced. Wen es interessiert: Es gibt auch einen Test, bei dem der Testteilnehmer alle 32 Aspekte eines Persönlichkeitstyps ausgewählt hat.

# Die Gleichgewichtsbilanz Felix



HIT-Indikator 0

## Anja

Auch im nächsten Test gibt es einen dominierenden Persönlichkeitstyp. Bei Anja ist gleich klar: Sie verhält sich überwiegend wie der Persönlichkeitstyp ‚Liebesorientierte Helfer‘.

Anjas Gleichgewichtsbilanz zeigt uns den HIT-Indikator 2, d.h. Anja ist in den beiden Bereichen Denken und Fühlen im grünen Bereich. Im Bereich Handeln hat sie noch ein schönes Entwicklungspotenzial. Wie sie das aktivieren kann, wurde ihr in Kapitel 9.4 vorgestellt.



# Testanalyse Anja



EINS ZWEI DREI VIER FÜNF SECHS SIEBEN ACHT NEUN

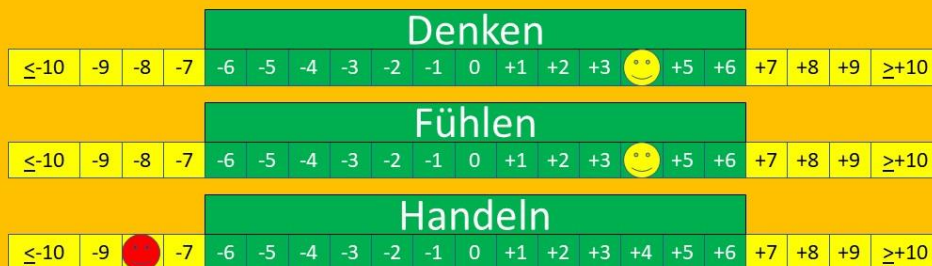
## Zuordnung

EINS	Perfektionist
ZWEI	Helfer
DREI	Selbstdarsteller
VIER	Individualist
FÜNF	Denker
SECHS	Traditionalist
SIEBEN	Lebenskünstler
ACHT	Machtmensch
NEUN	Friedenstifter

## Bedeutung der Punktwerte

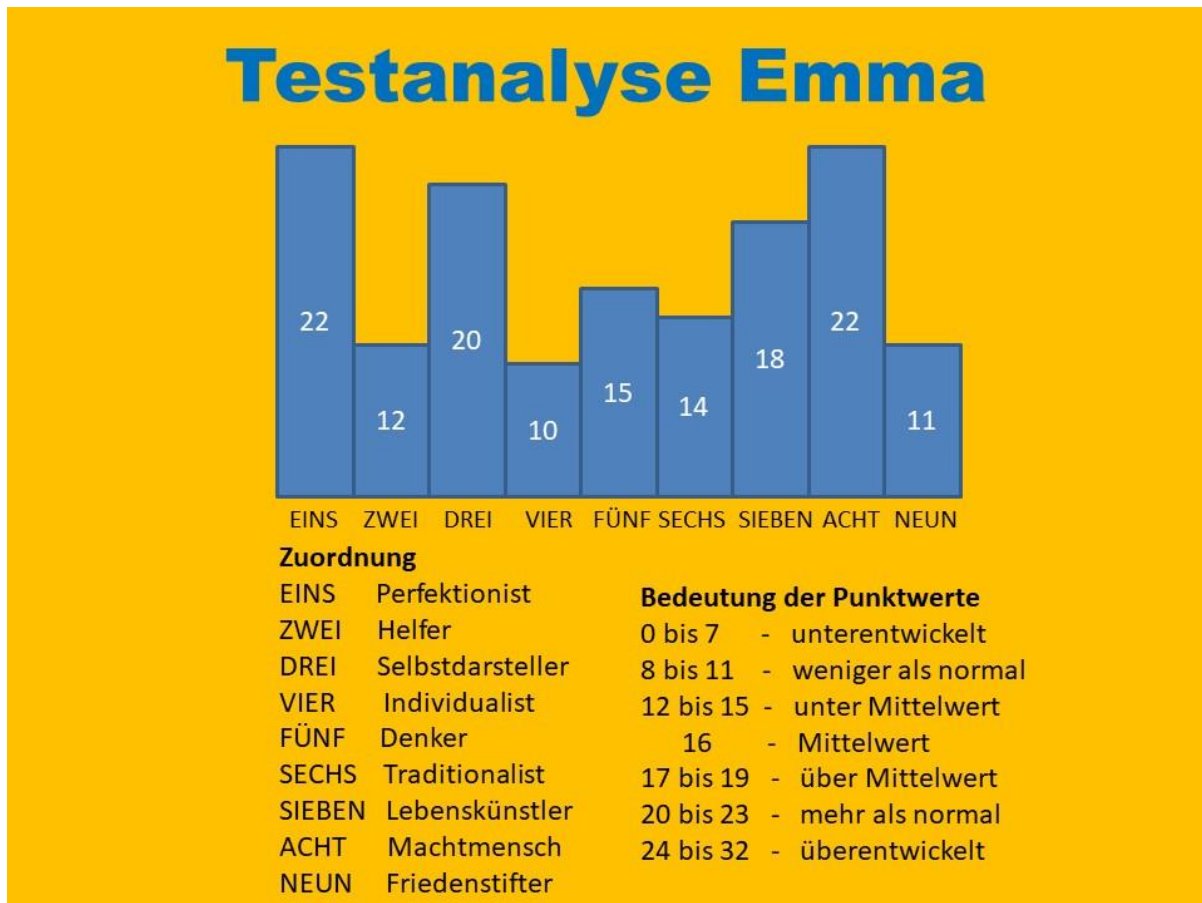
0 bis 7	- unterentwickelt
8 bis 11	- weniger als normal
12 bis 15	- unter Mittelwert
16	- Mittelwert
17 bis 19	- über Mittelwert
20 bis 23	- mehr als normal
24 bis 32	- überentwickelt

# Die Gleichgewichtsbilanz Anja



HIT=2. Gutes Entwicklungspotenzial im Bereich Handeln.

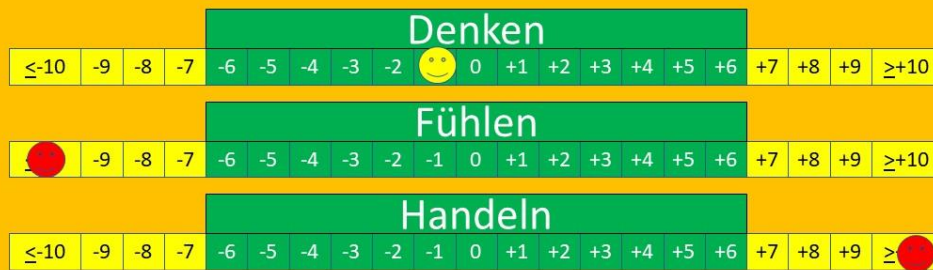




Jetzt wird es spannend. Bei Emmas Testanalyse fällt auf, dass es nicht nur einen höchsten Wert gibt, sondern gleich zwei. Das kommt in rund 15 % der Tests vor. Die Persönlichkeitstypen ‚Prinzipientreue Perfektionisten‘ und ‚Durchsetzungsstarke Machtmenschen‘ sind jeweils mit 22 Punkten vertreten. Emma findet sich bei beiden Typen wieder. Emma war ein Musterkind. Ihr Vater war ein strenger Mann und so hat sie schon früh gelernt, Fehler zu vermeiden. Heute besitzt sie ein gutgehendes Unternehmen in der Unterhaltungsbranche und ist sehr eingespannt.

Emmas Grundmuster ist der Perfektionismus. Das hat sie in frühester Jugend gelernt. Aktuell haben die Machtmenschen wohl die Oberhand. Das Verhalten der durchsetzungsstarken Machtmenschen hat sie hinzulernen müssen, um ihr Unternehmen erfolgreich zu führen. Aber das Grundmuster bleibt ihr erhalten. In Stress- und Dramasituationen reagiert sie unbewusst mit ihrem Grundmuster des Perfektionisten.

# Die Gleichgewichtsbilanz Emma



**HIT=1. Emma hat ein Entwicklungspotenzial im Fühlen**

Emma ist heute sehr stark handlungsorientiert. Ihr HIT-Indikator zeigt HIT=1 und signalisiert im Bereich Fühlen noch ein gutes Entwicklungspotenzial. Emma ist voller Unternehmungsgeist und Abenteuerlust. Sie hat ihre Umgebung fest im Griff, liebt Wettbewerb und Konfrontationen, gibt sich kämpferisch und streitlustig. Ihre Herrschsucht manifestiert sich im Anspruch: „Tu, was ich dir sage, denn ich habe Macht über dich. Ich werde dich bestrafen, wenn du mir nicht gehorchst“. Diese Herrschsucht des Machtmenschen wird dabei durch die Herrschsucht des Perfektionisten noch verstärkt. Der sagt: „Fang gar nicht erst an, mit mir zu streiten. Tu, was ich dir sage, denn ich habe sowieso recht“.

Emma verträgt keine andere Macht und Autorität. Sie ist um der Gerechtigkeit willen bereit, bestehende Macht und Autorität mit allen Mitteln zu bekämpfen. Ist sie allerdings selbst an der Macht, unterdrückt sie ihre Mitmenschen und versucht, auf allen Gebieten die Kontrolle auszuüben. Vorzugsweise die Kontrolle über die Beziehungen zu ihren Mitmenschen.

Emma findet ihr Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln, wenn es ihr gelingt, ihre Durchsetzungskraft nicht nur für ihre Eigeninteressen zu nutzen, sondern ihre Macht und Stärke für die Gemeinschaft einzusetzen, in der sie lebt. Dafür findet sie Respekt und Anerkennung bei ihren Mitmenschen. Sie wird großmütig, fürsorglich und hilfsbereit. Sie unterstützt die Bedürfnisse ihrer Mitmenschen, lernt sich einzufühlen und Mitleid zu empfinden. Sie überwindet den Hang, ihre Mitmenschen zu beherrschen.

Ein guter Nebeneffekt ist dabei auch, dass Emmas urteilender und richtender Verstand des perfektionistischen Grundmusters auf diesem Weg seine Rigorosität und Schärfe verliert.

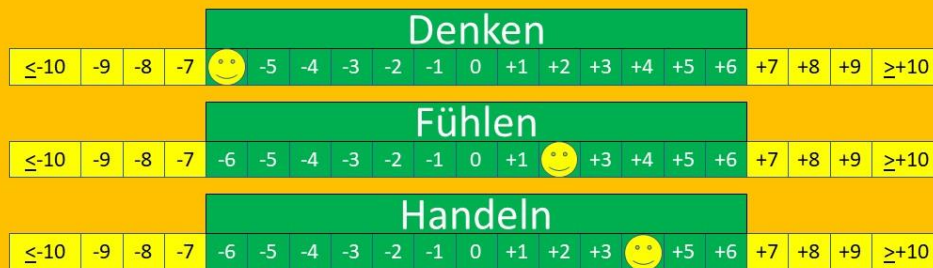
**Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in einem Test.** Wie wir waren, wie wir sind und wie wir sein können.



Miriam findet sich bei den lebenslustigen Lebenskünstlern wieder. Miriam ist ein Multitalent, unglaublich vielseitig und talentiert in vielen Gebieten. Heute malt sie, morgen baut sie ihren Caravan um, übermorgen spielt sie Tennis und dann will sie auch noch Ketten und Ringe herstellen. Alles gelingt ihr. Sie ist überreichlich begabt und an sehr viel Dingen interessiert. Es ist erstaunlich, an wieviel Dingen sie ihren Spaß hat. Sie spricht mehrere Sprachen, spielt Klavier und Geige, fährt Ski und spielt Tennis, ist interessiert in Kunst, Theater, Musik. Der HIT-Indikator 3 zeigt, dass Miriam das Profil einer entwickelten Persönlichkeit aufweist.

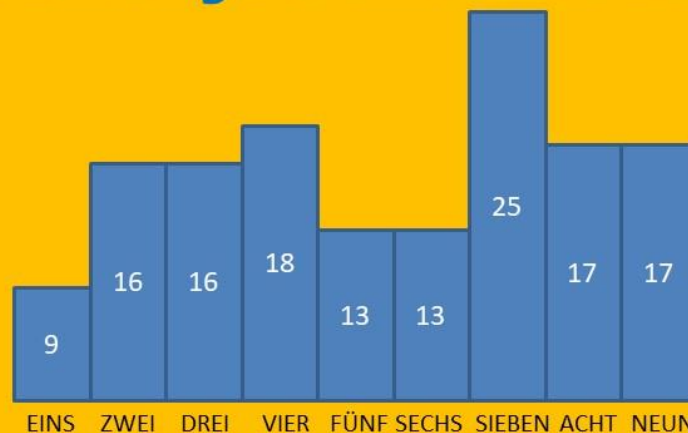
Miriam ist eine Wiederholerin. Sie hatte bereits 2015 einen Test gemacht, der nachfolgend unter Miriam 2015 vorgestellt wird.

# Die Gleichgewichtsbilanz Miriam 2017



HIT=3. Das Profil einer entwickelten Persönlichkeit.

# Testanalyse Miriam 2015



## Zuordnung

EINS	Perfektionist
ZWEI	Helfer
DREI	Selbstdarsteller
VIER	Individualist
FÜNF	Denker
SECHS	Traditionalist
SIEBEN	Lebenskünstler
ACHT	Machtmensch
NEUN	Friedenstifter

## Bedeutung der Punktwerte

0 bis 7	- unterentwickelt
8 bis 11	- weniger als normal
12 bis 15	- unter Mittelwert
16	- Mittelwert
17 bis 19	- über Mittelwert
20 bis 23	- mehr als normal
24 bis 32	- überentwickelt

Auch hier zeigt der Lebenskünstler den höchsten Wert. Miriam hat ihre Entwicklung zur entwickelten Persönlichkeit im Selbststudium absolviert. Soweit wir sehen können hat sie ihren Lebenskünstler-Aspekt leicht zurückgenommen (von 25 auf 23 Punkte). Darüber hinaus hat sie mehr Ordnung in ihr Leben gebracht, die EINS ist von 9 auf 13 Punkte gestiegen. Nicht zu viel aber immerhin 4 Punkte. Mit dem neuen Test präsentiert sich Miriam als entwickelte Persönlichkeit. In den 2,5 Jahren zwischen den beiden Tests musste Miriam Krankheit und Tod ins Auge blicken. Sie hat es nicht mehr verdrängt. Das ist der wesentliche Unterschied zwischen entwickelten und unentwickelten Lebenskünstlern. Unentwickelte Lebenskünstler tun alles dafür, Schmerz, Mangel, Verlust oder Langeweile nicht wahrnehmen zu müssen.

Bei Miriam ist die oberflächliche Vergnügungssucht einer tief empfundenen Lebensfreude gewichen. Dabei hat sie nichts von ihrer optimistischen, lebensbejahenden Einstellung eingebüßt.



## Hinweise zur Teststrategie

Seit 25 Jahren arbeite ich mit dem DFH-Test. Am Anfang wurde er in Papierform in Seminaren eingesetzt. Daraus resultieren 200 Tests. Inzwischen haben über 2000 Teilnehmer und Teilnehmerinnen den Test absolviert. Seit 2012 liegt er auch in elektronischer Form vor<sup>xix</sup>.

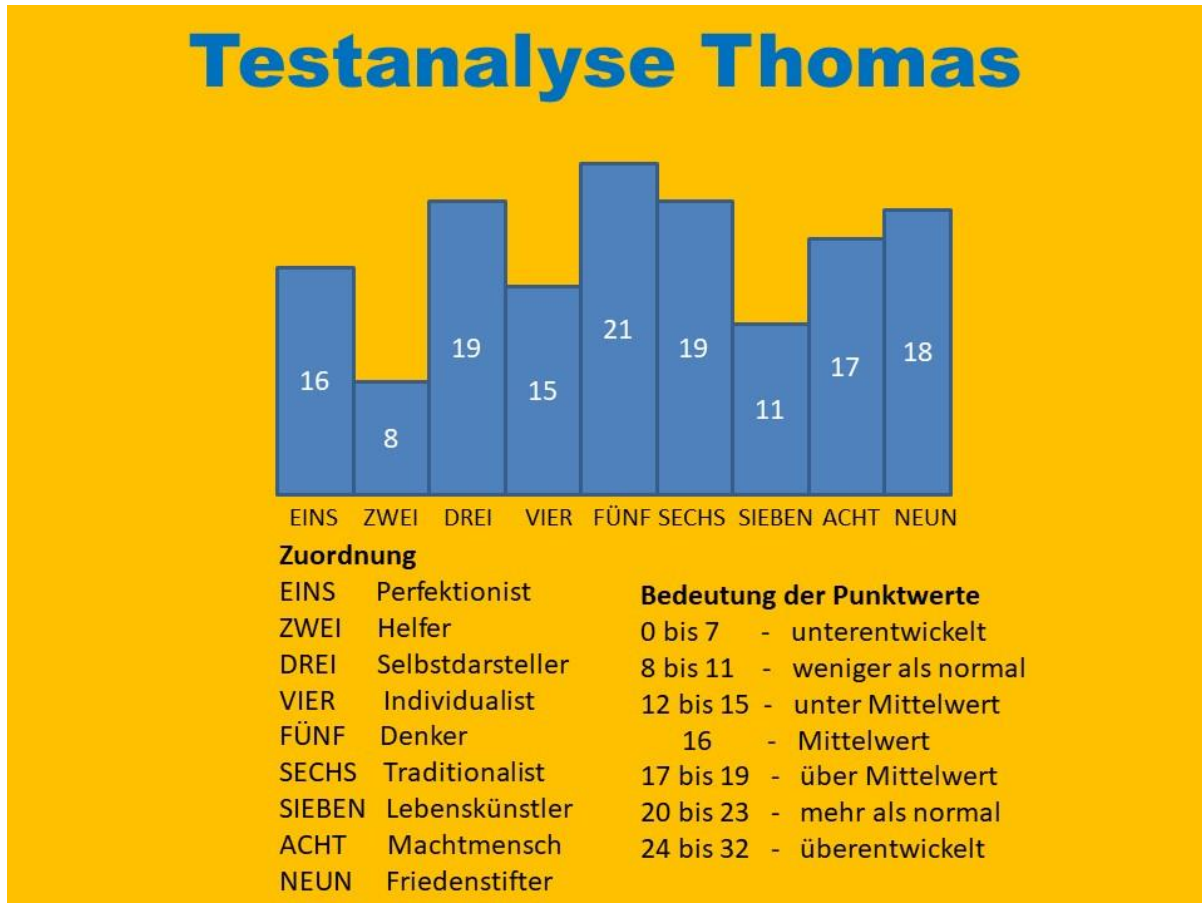
Der Test besteht aus 144 Doppelaussagen. Jeweils genau eine der beiden Aussagen wird ausgewählt. Bei jedem Aussagenpaar treten Aspekte von zwei Persönlichkeitstypen gegeneinander an. Der ausgewählte Aspekt wird dem entsprechenden Persönlichkeitstyp zugeordnet.



Beim Einsatz dieses Tests in Seminaren habe ich immer eine Vorübung mit komplementären Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern gemacht. Dabei hat sich gezeigt, dass die dort verwendete Skalierung (Graustufen) nur eine ganz untergeordnete und vernachlässigbare Rolle spielt. Der Verzicht auf eine Skalierung vereinfacht den Test enorm und erzielt dennoch trennscharfe Ergebnisse. Es kommt vor, dass der Testteilnehmer sich zwischen zwei Aussagen entscheiden muss, die er beide als zutreffend oder beide als nichtzutreffend empfindet. Das ist ganz normal, findet aber bei jedem Typ an anderer Stelle statt.

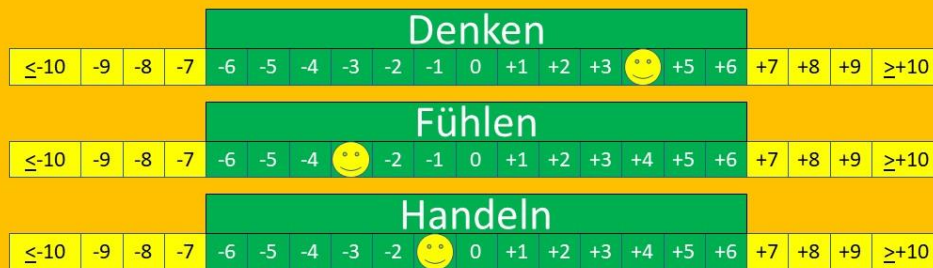
Nehmen wir dazu ein praktisches Beispiel. Am Testende hat der Teilnehmer bei der ACHT (Machtmenschen) die höchste Punktzahl. Die normale ACHT ist wettbewerbsorientiert, kann aber mit Kooperation nichts anfangen. Während des Tests musste sie eine Doppelaussage zwischen den Typen ZWEI (Helfer) und SECHS (Traditionalisten) entscheiden. Beide Aussagen sind typgerecht kooperationsorientiert, treffen also beide auf Machtmenschen nicht wirklich zu. Für dessen Testergebnis ist aber diese Entscheidung auch nicht relevant. Wir wissen dies aber nicht im Vorhinein. Es hätte sich ja auch beim Testteilnehmer um einen Helfer handeln können und dann wäre diese Entscheidung relevant. Dann wäre aber auch die Empfindung des Helfers zur Doppelaussage unterschiedlich zu der des Machtmenschen. Vergleichen wir es einfach mit dem Pferderennen. Wichtig ist der Zieleinlauf der ersten drei Pferde. Ob das Pferd Nr. 9 auf Platz 6 oder 7 gelandet ist, hat für den Rennausgang nur eine ganz untergeordnete Bedeutung.

Mit diesem Test steht dem Teilnehmer oder der Teilnehmerin eine aussagekräftige Orientierungshilfe für den persönlichen Reife- und Entwicklungsprozess zur Verfügung. Das entspricht nicht immer den eigenen Wünschen und auch nicht immer dem Wunschbild, das der Teilnehmer von sich selbst hat. Jedoch: Der Test liefert zuverlässige Ergebnisse für den Persönlichkeitstyp und die Gleichgewichtsbilanz. Er ist gemeinnützig; das bedeutet hier kostenlos und diskret. Lassen Sie sich inspirieren!



Der Test von Thomas zeigt das Grundmuster ‚Erkenntnisorientierte Denker‘. Thomas arbeitet hart, erfüllt seine Verpflichtungen und setzt sich für seine Familie ein. Er ist zuverlässig, häufig aber auch munter und manchmal übermütig. Er ist humorvoll und man kann mit ihm eine gute Freundschaft pflegen. Thomas ist geistig rege, wissbegierig und erfinderisch. Ihm ist es gelungen, diese großartigen Eigenschaften mit praktischem Handeln zu verbinden. Er hat den vertrauten Bereich des Denkens überwunden und lässt sich auf aktives Handeln und gelebte Erfahrungen ein. Er hat sein Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln gefunden. Der HIT-Indikator 3 zeigt das Profil einer entwickelten Persönlichkeit.

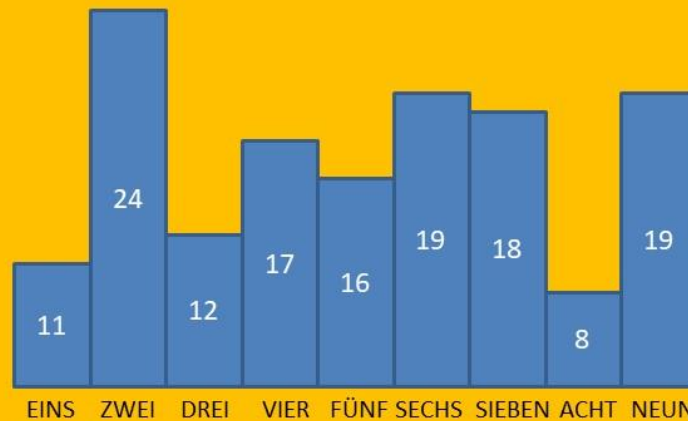
# Die Gleichgewichtsbilanz Thomas



HIT=3. Das Profil einer entwickelten Persönlichkeit.

**Angelika**

# Testanalyse Angelika



## Zuordnung

EINS	Perfektionist
ZWEI	Helfer
DREI	Selbstdarsteller
VIER	Individualist
FÜNF	Denker
SECHS	Traditionalist
SIEBEN	Lebenskünstler
ACHT	Machtmensch
NEUN	Friedenstifter

## Bedeutung der Punktwerte

0 bis 7	- unterentwickelt
8 bis 11	- weniger als normal
12 bis 15	- unter Mittelwert
16	- Mittelwert
17 bis 19	- über Mittelwert
20 bis 23	- mehr als normal
24 bis 32	- überentwickelt

Angelika findet ihr Grundmuster beim Persönlichkeitstyp ‚Liebesorientierte Helfer‘ wieder. Angelika trägt ihr Herz auf der Zunge. Sie ist freundlich, überschwänglich und voll guter Absichten allem und jedem gegenüber. Es fällt ihr durch ihre Kommunikationsfreude leicht, Bekanntschaften und Freundschaften zu schließen. Sie ist stolz auf ihren Einsatz für ihre Mitmenschen, auf ihre Hilfsbereitschaft und ihre Fürsorge.

Angelika braucht es, gebraucht zu werden. Das gibt ihr das Gefühl der Stärke, denn wer helfen kann, hat Macht. Sie überlegt, wie sie jemandem helfen kann, wie sie anderen eine Freude bereiten kann, wie sie die Lebenssituation oder das Wohlbefinden ihrer Mitmenschen verbessern kann. Ihre Hilfsbereitschaft, ihr Entgegenkommen und ihre Gefälligkeiten sind in hohem Maße sozial und kulturell erwünscht und akzeptiert.

Allerdings hat das eine Schattenseite, die Angelika ignoriert und verdrängt: Es ist nicht uneigennützig. Als Gegenleistung werden Anerkennung und Dankbarkeit erwartet. Ihre Hilfsbereitschaft hat unbewusst das Ziel, die Liebe und Anerkennung zu bekommen, welche Angelika so dringend braucht. Es ist ein Tauschhandel nach dem Motto: Meine Hilfe gegen Deine Liebe und Anerkennung.



Der HIT-Indikator 1 zeigt: Angelika hat das Fühlen zu Lasten des Handelns überentwickelt. Sie hat im Bereich Handeln noch ein gutes Entwicklungspotenzial. Angelika kann ihr Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln finden und zur entwickelten Persönlichkeit werden, wenn sie ihr zwanghaftes Verlangen nach Liebe und Anerkennung überwindet.



Daniel verhält sich überwiegend wie die imageorientierten Selbstdarsteller. Er ist gern unter Menschen und genießt es, im Mittelpunkt zu stehen. Er ist umgänglich, charmant und beliebt. Er sieht gut aus und zieht seine Mitmenschen durch seine Ausstrahlung an. Er hat so etwas wie ein Schauspielerspiel in sich. Er kann gut die Illusion von Gefühlen spielen. Aber er hat auch eine gewisse Überheblichkeit in seinem Benehmen und versucht, seine Mitmenschen zu dominieren. Der Erfolg in Beziehungen ist ihm sehr wichtig. Daniel ist sehr mit seiner Mutter identifiziert. Die Mutter hat mit dem kleinen Daniel ihr Wunschkind großgezogen, hat Daniel verhätschelt und mit Bewunderung überschüttet. Dabei wurde Daniel überwiegend für gute Noten oder Erfolge im Sport von seiner Mutter bewundert.

Daniel ist wettbewerbsorientiert und neigt zu Überheblichkeit. Erfolg, Status und Prestige sind seine Idole; Exklusivität, Karriere und Siege sind ihm wichtig. Er ist pragmatisch, tüchtig und effizient, aber auch gefühlsarm und berechnend. Er hat nie Zeit. Daniel ist ständig damit beschäftigt, sich selbst in Szene zu setzen. Dabei wirkt er anmaßend, arrogant und narzisstisch. Daniel bläst sein Ego auf und tritt mit allem und jedem in Wettbewerb.

Daniels Gleichgewichtsbilanz weist den HIT-Indikator 1 auf. Er hat noch ein gutes Entwicklungspotenzial im Bereich Denken. Für Daniel bedeutet das eine Entziehungskur von der Droge



Bewunderung. Das ist für einen Selbstdarsteller ein großer Schritt. Dafür braucht er keine Rolle mehr zu spielen. Er kann die Maske fallen lassen, die Selbsttäuschung aufgeben und so den Zugang zu den eigenen Gefühlen gewinnen. Er kann es lernen, kooperativ zu sein. Damit überwindet er die Begrenzungen der ausschließlichen Wettbewerbsorientierung und kann diese situativ durch Kooperationsverhalten ergänzen. Dies trägt ihm statt Bewunderung das ein, wonach er sich in Wirklichkeit geseht hat: die Liebe und Wertschätzung seiner Mitmenschen.



## Sophie

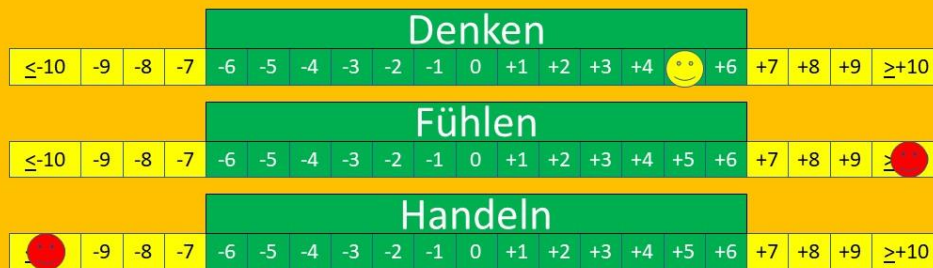
Vergangenheit und Gegenwart von Sophie sind von ihrem Grundmuster geprägt. Das hat sie beim Persönlichkeitstyp ‚Identitätssuchende Individualisten‘ gefunden. Sophie besitzt eine ästhetische, gekünstelte und romantische Einstellung zum Leben und bringt ihre Gefühle zumeist indirekt durch etwas Schönes oder ein Kunstwerk zum Ausdruck. Imagination, Phantasie und extreme Gefühle sind ihr wichtiger als der Zugang zur Gegenwart oder zur Realität des Lebens. Sie zieht sich zurück, um die eigenen Gefühle zu schützen und sich mit ihnen auseinander zu setzen, wirkt dabei aber gehemmt, scheu und introvertiert. Sie zweifelt an sich selbst, nimmt alles persönlich, wird übersensibel und fühlt sich als Außenseiter. Sie ist Launen und Stimmungsschwankungen unterworfen und leicht verletzt. Das Gefühl, anders zu sein, verstärkt sich und das Selbstmitleid wächst. Sie flüchtet sich in eine Welt der Träume, Illusionen und unrealistischen Erwartungen, ist dabei erstaunlich eigensinnig, aber auch voller Verachtung gegenüber den Mitmenschen, kraftlos, unproduktiv und unpraktisch.

Sophie findet ihr Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln, wenn sie ihre Selbstbezogenheit und ihre Selbstversunkenheit überwindet und sich den praktischen Angelegenheiten des realen Lebens stellt. Dann gelingt es ihr, ihre extremen Gefühlsauschläge mehr in die Balance zu bringen

und damit an Ausgeglichenheit zu gewinnen. Mit Ausgeglichenheit ist eine tiefe und vielfältige, aber auch ausbalancierte Emotionalität gemeint. So kann Sophie sensibel mit der Gegenwart und dem wirklichen Leben umgehen, nicht nur mit ihren Phantasien und Träumen. Sie verliert den Zwang, sich als etwas Besonderes zu fühlen. Sie ist zu einer Gefühlstiefe fähig, zu der andere Persönlichkeitstypen keinen Zugang haben. Diese kann sie manchmal in zeitlosen und begnadeten Kunstwerken ausdrücken. Sie verkörpert Synthese, Vermittlung und Ausgleich. Im Umgang mit ihren Mitmenschen ist die entwickelte Sophie sensibel und intuitiv, taktvoll, diskret und respektvoll. Sie ist ein Individualist und eine starke Persönlichkeit, die ihre Mitte gefunden hat. Sie verbirgt nichts, ist aufrichtig, wahrhaftig, mitfühlend und doch emotional stabil.



## Die Gleichgewichtsbilanz Sophie



**HIT=1. Sophie hat ein gutes Entwicklungspotenzial im Bereich Handeln.**

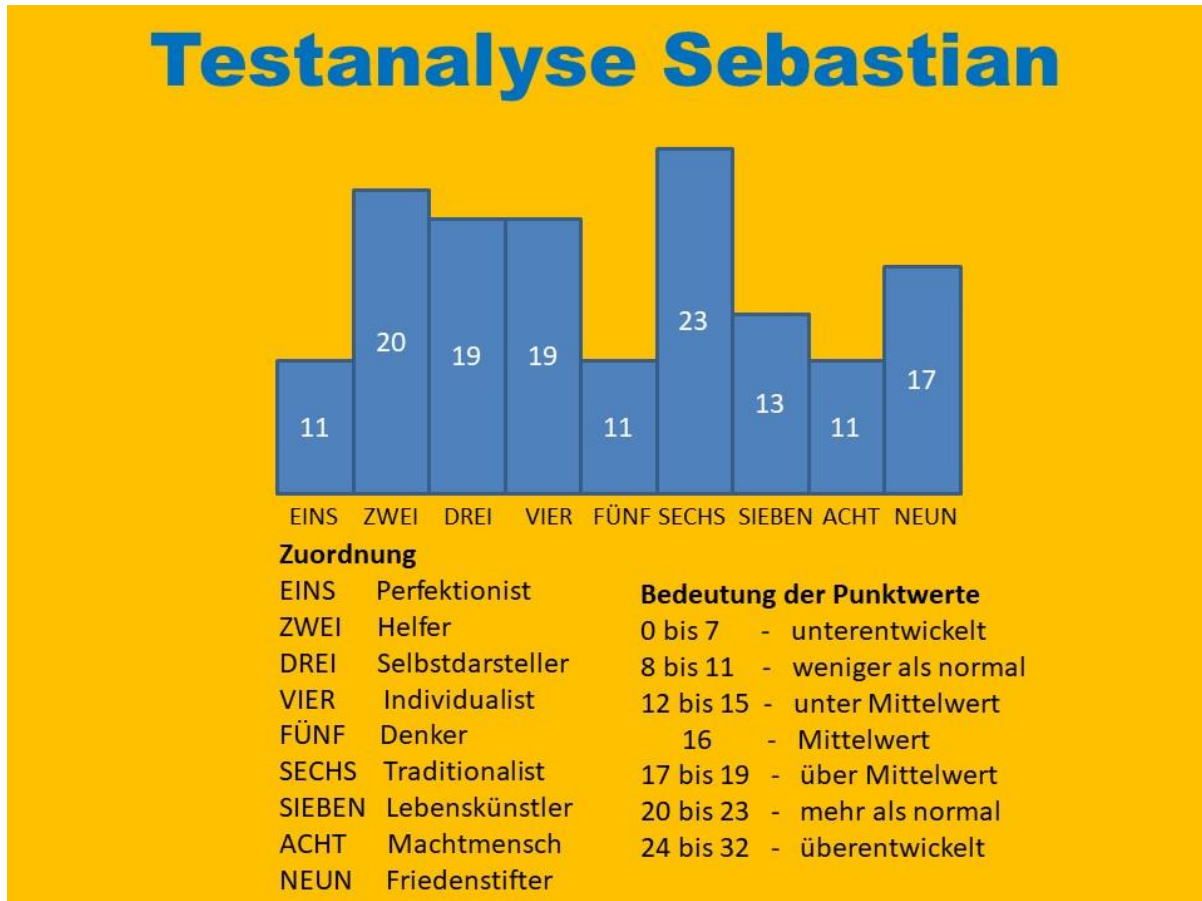
### Der Kongress

*Sophie ist zum internationalen Architektenkongress eingeladen. Sie hat sich bereit erklärt, das Einführungsreferat zu übernehmen. Sorgfältig stellt sie ihre Kleidung zusammen. Für jeden der drei Kongresstage ein Kostüm und ein elegantes Kleid, dazu passende Schuhe, Handtaschen, Schmuck und Accessoires. Als sie am späten Nachmittag mit dem Taxi vom Flughafen kommend im Hotel eintrifft, besichtigt sie zuerst die Konferenzräume, dann die Aufenthaltsräume, das Restaurant und begutachtet schließlich kritisch ihr eigenes Zimmer. Mit dem Ergebnis zufrieden öffnet sie in Vorfreude auf ihren Auftritt den großen Koffer. Sie will die Kleidung noch aufbügeln lassen. Voller Begeisterung über die gelungene Farbabstimmung der Accessoires mit ihren blauen, roten und türkisfarbenen Kostümen greift sie nun noch nach dem Beutel mit den Schuhen. Sie findet nur ein Paar braune und ein Paar schwarze Sportschuhe. Der Rest fehlt. Eine Katastrophe! In Sophie bricht Panik aus. Wo bekommt sie jetzt noch royal blaue Schuhe für den Abendvortrag, wo Goldsandaletten für das Galadinner? Es ist völlig unmöglich, braune Sportschuhe zu diesem eleganten Kostüm anzuziehen. So kann sie das Referat nicht halten. Angstschweiß steht ihr auf der Stirn. Sie kann nicht mehr klar denken und kaum noch atmen. Vom Läuten des Weckers wird Sophie in die Realität zurückgeholt. Sie hat das alles nur geträumt. Sophie ist wirklich erleichtert.*

### Sebastian

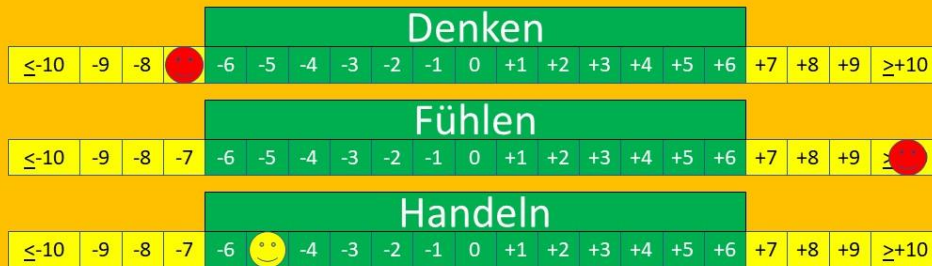
Sebastian findet sich bei den Persönlichkeitstypen ‚Sicherheitsorientierte Traditionalisten‘ wieder. Er ist extrovertiert, gesellig und lebenslustig. Er will glücklich sein und sich sicher fühlen. Er ist liebenswürdig und gesellig, intelligent und vielseitig talentiert. Dadurch hat er häufig Erfolg in Bereichen, die mit Menschen oder einem Publikum in Kontakt stehen: im Sport, in der Unterhaltungsindustrie, in der Kunst oder in der Politik. Auf Angst und Stress reagiert er ambivalent und

unentschlossen, aber auch reizbar, mürrisch und impulsiv. Sein aggressiv-passives Verhalten verwendet er, um sich aus unangenehmen Situationen heraus zu laviere. Er reagiert griesgrämig und aggressiv auf Menschen, die ihm Unbehagen bereiten oder die seine Ängste wecken.



Sebastian hat noch ein gutes Entwicklungspotenzial im Bereich Denken. Er findet sein Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln, wenn er seine Ängste und seine Ambivalenz überwindet. Dies ist ein Lern- und Entwicklungsprozess, der die Begrenzungen des Persönlichkeitstyps überwindet, ohne seine Stärken zu verlieren. Es ist ein Integrationsprozess der komplementären Verhaltensweisen. Die feinen Antennen für Bedrohungen und Gefahren aller Art bleiben Sebastian erhalten. Auch die Fähigkeit, Widersprüche, Schwachstellen und Ungereimtheiten in den Argumentationen und Standpunkten der Mitmenschen glasklar zu erkennen. Natürlich wird die Angst auch weiterhin Mitbewohnerin in seinem inneren Haus bleiben. Sie mahnt und warnt, sie mobilisiert rechtzeitig ihre Energien bei Bedrohungen. Aber ein entwickelter Sebastian kann verhindern, dass sie wieder zum Haustyrannen wird. Entwickelte Traditionalisten besitzen einen skurrilen Humor und können sich aufrichtig freuen und aus ganzem Herzen lachen. In ihre Gemeinschaft bringen sie sich verlässlich und verantwortungsbewusst ein.

# Die Gleichgewichtsbilanz Sebastian



HIT=1. Sebastian hat im Bereich Denken noch ein gutes Entwicklungspotenzial.

**Claudia**

# Testanalyse Claudia



## Zuordnung

EINS	Perfektionist
ZWEI	Helfer
DREI	Selbstdarsteller
VIER	Individualist
FÜNF	Denker
SECHS	Traditionalist
SIEBEN	Lebenskünstler
ACHT	Machtmensch
NEUN	Friedenstifter

## Bedeutung der Punktwerte

0 bis 7	- unterentwickelt
8 bis 11	- weniger als normal
12 bis 15	- unter Mittelwert
16	- Mittelwert
17 bis 19	- über Mittelwert
20 bis 23	- mehr als normal
24 bis 32	- überentwickelt



Claudia verhält sich überwiegend wie die ‚Harmonieorientierten Friedenstifter‘.

Claudia muss man einfach gernhaben. Sie wird von ihren Mitmenschen als lieb, anpassungsfähig, friedfertig, umgänglich, bedürfnislos, pflegeleicht, freundlich und harmonisch erlebt. Das hat für Claudia aber auch einen Preis, denn es geht zu Lasten ihrer eigenen Identität. Claudia bezieht ihr Selbstwertgefühl daraus, sich mit ihren Mitmenschen zu identifizieren, durch sie und ihre Wahrnehmung die Welt zu erleben und damit keine eigene Beziehung zur Welt aufzubauen. Es ist ein Leben aus zweiter Hand, eine Idealwelt, in der sie voll Harmonie ungestört und friedfertig dahinträumen kann. Sie macht die Interessen anderer Menschen zu ihren eigenen.

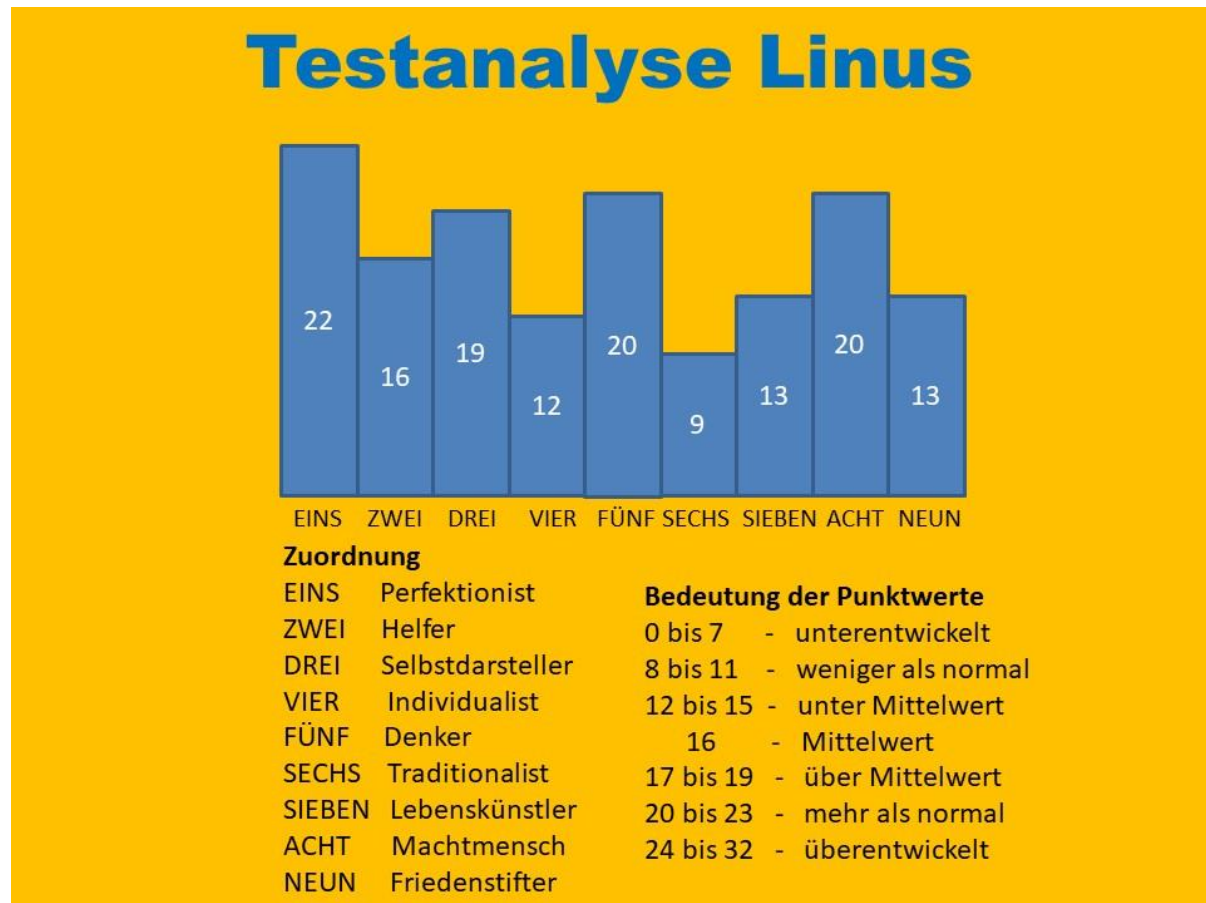


Claudia hat im Bereich Denken noch ein gutes Entwicklungspotenzial. Der **entwickelte Friedenstifter** hat seinen Hang zur Selbstaufgabe überwunden und ein angemessenes Selbstwertgefühl entwickelt. Er fühlt sich autonom und wirkt zufrieden und ausgeglichen. Dabei hat er sich die Empfänglichkeit für die Bedürfnisse seiner Mitmenschen bewahrt, ist aufgeschlossen, emotional stabil und friedfertig. Er strahlt Ruhe und Gelassenheit aus, so dass sich andere Menschen in seiner Nähe wohlfühlen und seine harmonische Ausstrahlung direkt fühlen können. Er ist ein guter Vermittler und eine Integrationsfigur, sorgt für Harmonie in seinem Umfeld und gibt seinen Mitmenschen Unterstützung und Halt.

## Linus

Linus verhält sich überwiegend wie der Persönlichkeitstyp ‚Prinzipientreue Perfektionisten‘. Linus hält sich für besser als seine Mitmenschen, obwohl er selbst auch noch nicht ‚vollkommen‘ ist. er sieht sich als Anwalt für das Gute, ein Kämpfer, Idealist und Kritiker mit den höchsten moralischen Ansprüchen an sich selbst und die Mitmenschen. Er ist ordentlich, reinlich und tüchtig, aber auch unpersönlich, humorlos und in seinen Gefühlen übermäßig stark kontrolliert. Perfektionisten sind arbeitswütig, ungeduldig, haben häufig Vorurteile und nörgeln gern. Moralisiert und zänkisch

sind sie leicht empört, angestaut mit Groll und ihren Mitmenschen gegenüber häufig grob. Diese wenden sich von ihnen ab, weil die angestaute zornige Energie ihnen unbehaglich ist. Sie sind pünktlich, pedantisch und teilen die Welt in Schwarz und Weiß ein. Grautöne kennen sie nicht. Sie selbst machen keine Fehler und haben immer recht.



Auf dem Weg zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln kann Linus lernen, seine Stärken mit heiterer Gelassenheit und Lebensfreude zu verbinden. So kann er das Leben so annehmen, wie es ist; kann realistischer und ausgeglichener werden und seinen Don Quichotte'schen Kampf zur Weltverbesserung aufgeben. Der entwickelte Perfektionist geht nachsichtiger mit seinen Mitmenschen um. Seine Kritikfähigkeit, die aufgrund seines überscharfen Blicks für Unvollkommenheit immer etwas Nörglerisches anhaftete, wird nun zur konstruktiven Klarheit, die alles Barsche und Verletzende verloren hat. Seine Rigorosität findet ein menschliches Maß. Er kann akzeptieren, dass es viele Wege gibt, die nach Rom führen, nicht nur den von ihm zufällig ausgewählten einen. Er kann auch erkennen, dass es neben seinem Persönlichkeitstyp noch acht weitere gibt, die weder besser noch schlechter, sondern dem seinen gleichwertig sind. Ein großer Schritt! Jetzt kommen seine konstruktiven Eigenschaften voll zur Geltung, die bisher von Kritiksucht und Vollkommenheitswahn überlagert waren: Seine Integrität und Zuverlässigkeit, seine Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und auch das Einstehen dafür, selbst bei Gegenwind; sein Scharfblick für das, was getan werden muss und auch der effiziente Einsatz der vorhandenen Ressourcen. Er ist ein geduldiger Zuhörer geworden, seine Urteile gelten als gerecht, ausgewogen und fair. Er wirkt auch nach außen nicht mehr so verkniffen und angespannt, sondern viel gelassener und

lebensfroher. Und er kann nun endlich die große Paradoxie seines Daseins erkennen: Je mehr er von seinem Wahn loslässt, vollkommen sein zu müssen, desto häufiger begegnet ihm Vollkommenheit im Sinne von Ganzheit in der wundervoll komplexen Ordnung des Lebens. Vollkommenheit ist bereits da und ist ihm geschenkt.



Hier noch eine für Perfektionisten typische Geschichte.

### *Die falsche Seite*

*Linus diskutiert mit seinem Freund. Fällt nun eine bestrichene Scheibe Brot mit der Butterseite nach unten oder nach oben? Linus behauptet: „Natürlich mit der Butterseite nach unten“. Sein Freund: „Nein, mit der Butterseite nach oben“. Sie beschließen, es auszuprobieren. Der Freund bestreicht eine Scheibe Brot mit Butter und wirft sie hoch. Sie fällt mit der Butterseite nach oben. „Siehst du“, sagt Linus Freund, „ich habe gewonnen“. „Hast du nicht“, sagt Linus. „Du hast einen Fehler gemacht. Du hast offensichtlich die falsche Seite mit Butter bestrichen“.*

## Marlene

Marlene hat diesen Test während eines Seminars mit zehn Teilnehmern noch in der alten Papierversion gemacht. Der vorliegende Test ist einer von zwei Tests mit dem Profil 0 - 0 - 0. Die Testergebnisse wurden an einer Pinwand sichtbar für alle Teilnehmer aufgehängt. Der Anspruch bestand darin, die Testergebnisse noch im Seminar für alle Teilnehmer nachvollziehbar zu interpretieren. Das ging auch für neun Tests gut. Bei Marlenes Test gab es Komplikationen. Nun ist

die Gleichgewichtsbilanz von Marlene perfekt ausgeglichen und zeigt das Profil einer entwickelten Persönlichkeit. Dennoch wollte auch Marlene ihren Persönlichkeitstyp kennenlernen. Das stand ihr schließlich zu.



Sie hat ihr Verhalten in den beiden Persönlichkeitstypen ‚Harmonieorientierte Friedenstifter‘ und ‚Imageorientierte Selbstdarsteller‘ gefunden. Die ‚Erkenntnisorientierten Denker‘ wurden von ihr ausgeschlossen.

Die Gruppe ging in die Pause. Ich bat Marlene noch einen Moment zu bleiben. Nach 2 Minuten hatten wir die Angelegenheit geklärt und mit der Gruppe zur Pause aufgeschlossen. Marlene sah sehr zufrieden aus. Was war passiert?

Ich habe Marlene nur eine Frage gestellt: Welche Aussage passt besser zu Deiner Kindheit?

**„Ich hatte eine idyllische Kindheit“. oder „Meine Mutter hat mich vergöttert“.**

Marlene hat sich sofort für die idyllische Kindheit und damit für den Persönlichkeitstyp „Harmonieorientierte Friedenstifter“ entschieden.

Im Laufe des Lebens hat sie dann ihr Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln gefunden, indem sie Verhaltensaspekte aus dem Repertoire der „Imageorientierten Selbstdarsteller“ hinzugelernt hat. Da ging es vor allen Dingen um handlungsorientierte Aspekte.

Auf diesem Weg zur integrierten Persönlichkeit wurde sie selbstsicherer und aktiver. Sie hat gelernt, dass das Leben aus einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen besteht und dass es sich auch in Auseinandersetzungen und Konflikten ausdrückt. Sie hat sich auf dieses Spannungsfeld eingelassen und so an Vitalität und Lebensfreude gewonnen.





# 17. Ich nutze meine Entwicklungschancen

Beginnen wir dieses zutiefst persönliche und individuelle Kapitel mit einer Statistik. Jeder Mensch hat zu jedem Zeitpunkt den Zugang zur entwickelten Persönlichkeit. Aber nicht jeder Mensch nutzt diesen Zugang auch. Wir gehen davon aus, dass rund 20 Prozent unserer Mitmenschen den Zugang zur entwickelten Persönlichkeit gefunden haben. Bezogen auf die Weltbevölkerung von rund 8 Milliarden Menschen sind das immerhin 1,6 Milliarden. Die Mehrheit von 6,4 Milliarden Menschen hat den Zugang noch nicht gefunden. Auf die 84 Millionen Menschen, die in Deutschland leben, bedeutet das statistisch gesehen: 16,8 Millionen unserer Mitmenschen sind entwickelte Persönlichkeiten, 67,2 Mio. sind es nicht.

Hannah haben wir bereits im Kapitel 3 kennengelernt. Sehen wir uns ihren Kommentar zu dieser Thematik noch einmal an: „Ich habe gelernt "nein" zu sagen und die Grenzen des Machbaren für mich zu erkennen. War ein hartes Stück Arbeit, aber es hat sich gelohnt. Als Burnout-Erfahrene weiß ich sehr gut, wie wichtig es für mich war, diesen Entwicklungsschritt zu machen und in Freiheit zu entscheiden, wo ich auch mal Grenzen setze. Das Schöne daran: Ich habe mehr Kraft und Lebensfreude und sag auch häufig "ja" - dann aber aus ganzem Herzen“. Ihre Gleichgewichtsbilanz zeigt das Profil einer entwickelten Persönlichkeit (siehe Abbildung 3.2).



Abbildung 3.2: Das Profil einer entwickelten Persönlichkeit mit dem HIT-Indikator 3

Hannah war ganz unten, hatte einen Burnout. Heute hat sie das Profil einer entwickelten Persönlichkeit. Jeder Mensch hat zu jedem Zeitpunkt den Zugang zu seiner entwickelten Persönlichkeit. Die meisten Mitmenschen finden den Zugang allerdings nicht. Hannah berichtet uns, wie sie ihren Zugang gefunden hat. „Ich habe gelernt...“.

# Der Schlüssel ist Verantwortung

Ich bin so, wie ich bin, weil ich die Welt so wahrnehme, wie ich sie wahrnehme und mich so verhalte, wie ich mich verhalte: Beim Umgang mit meinen Mitmenschen, bei meiner Ernährung, bei meiner Bewegung, in meiner Lebensweise.

Diese Übernahme der Verantwortung ist unbequem und nicht Mainstream. Viel bequemer ist es, die Verantwortung für das eigene Leben auf die Mitmenschen, die Experten oder die Umstände zu übertragen. Ich bin so, wie ich bin, weil die anderen (oder die Umstände) so sind, wie sie sind. Ich armes Opfer meiner Mitmenschen, meiner Gene oder der Gesellschaft. Aber natürlich nur, wenn etwas schief läuft. Dann kann ich so herrlich das älteste Psychospiel der Welt spielen: Rechtfertigung und Schuldzuweisung. Ich jedenfalls bin nicht schuld.

Robert hat das so kommentiert:

"... wie wahr, wahrscheinlich sind das die zwei grundsätzlichen Kategorien von Menschen. Die persönliche Wahrnehmung führt zur persönlichen Wahrheit. Jeder Mensch nimmt die Welt auf seine Weise wahr. Für jeden existiert seine eigene Wahrheit. Spannend wird es, wenn innerhalb dieser eigenen persönlichen Wahrheit "Ungereimtheiten" erkannt werden. Dann hat der Mensch in der Selbstreflexion die Chance diese besser zu erkennen, diese aufzulösen und sein Leben authentischer zu gestalten".

Die meisten Mitmenschen haben eine größte Stärke im Verhalten, so etwas wie ein Lieblingsverhalten. Das bedeutet aber auch: Das komplementäre Verhalten wird nicht geübt, wird verdrängt, ignoriert oder sogar bekämpft. Auch das Lieblingsverhalten hat ein komplementäres. Beide Verhalten sind gleichwertig. Das Akzeptieren und Hinzulernen des komplementären Verhaltens ist die größte persönliche Entwicklungschance. Es ist eine Erweiterung der eigenen Verhaltensbandbreite. Es ist der Weg zum Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln. Es ist der Weg zur entwickelten Persönlichkeit.

## Persönliche Entwicklungschancen

Perfektionisten	Vollkommenheitswahn und Kritiksucht überwinden
Helfer	Nein sagen lernen und Prioritäten setzen
Selbstdarsteller	Gesunde Selbstkritik und mehr Wahrhaftigkeit
Individualisten	Mehr Ausgeglichenheit und mehr Disziplin
Denker	Denken mit Handeln verbinden
Traditionalisten	Mehr Selbstsicherheit entwickeln und selbst entscheiden
Lebenskünstler	Vergnügungssucht durch Lebensfreude ersetzen
Machtmenschen	Durchsetzungsstärke in den Dienst für die Gemeinschaft stellen
Friedenstifter	Selbstsicherer und aktiver werden

**Was verdrängt wird, kommt mit Wucht zurück!** Wucht kann sein: Stress, Krankheiten, Burn-out besonders bei Helfern und jungen Machtmenschen, psychische Störungen, Lebensüberdruß.

Jetzt geht es um das Ich. Das Ich ist in diesem Zusammenhang der Leser oder die Leserin. Eine wirksame und verantwortungsvolle Strategie besteht darin, die Entwicklungschancen nicht länger zu ignorieren und zu verdrängen, sondern sie zu nutzen.

**Ein guter Anfang ist der Test  
Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne**

# Alleinstellungsmerkmale

Ein Mensch, der sein Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln gefunden hat, wird entwickelte Persönlichkeit oder **psychisch gesund** genannt.

Der **DFH-Test** mit Gleichgewichtsbilanz.

Der Prozess ‚**Egozentriker gekonnt abholen**‘.

Wer den Prozess ‚**Den Selbstantrieb aktivieren**‘ beherrscht, erzielt mehr nachhaltige Wirkung als ein Motivationstrainer.

Der **Beziehungsnavigator** zeigt die Nachhaltigkeit einer Beziehung.

Der **Teamnavigator** zeigt, wie gut Teammitglieder zusammenarbeiten können.

Das Prinzip **Miteinander** ist sowohl ‚immer Wettbewerb‘ wie auch ‚immer Kooperation‘ überlegen.

Persönlichkeiten, die ihre Amtsmacht mit **persönlicher Autorität** aufladen können, sind erste Wahl.

**Führungskompetenz** ist nicht von Persönlichkeitsmerkmalen abhängig, sondern von der Entwicklungsstufe im Verhalten.

Jeder Persönlichkeitstyp hat einen eigenen **Zugang zur Führungskompetenz**.

Der Prozess ‚Ich nutze meine **Entwicklungschancen**‘.

# Der Autor

## Dr. Wolfgang Hinz

### Erfinder, Gründer, Autor, Mathematiker und promovierter Ingenieur

Wolfgang Hinz ist der Gründer des PbI Instituts und der Erfinder der PbI-Methode. Er war Geschäftsführer bekannter Familienunternehmen wie Hilti, Fissler und Gebrüder Röchling, bevor er sich auf Sanierungsaufgaben konzentrierte. Bei seinen zehn Turnaround-Mandaten hat er die PbI-Methode eingesetzt und damit eine hohe Erfolgsquote erzielt. Sein Motto: „Wenn der Turnaround nicht in 12 Monaten geschafft ist, wird er immer unwahrscheinlicher“.

Schon früh hat Wolfgang Hinz erkannt, dass in der Führungsverantwortung Fachkompetenz allein nicht ausreicht, sondern durch Humankompetenz ergänzt werden muss. Prozessorientierte Führungskultur und Personalentwicklung sind seine Lieblingsthemen. Darüber hat er zehn Bücher geschrieben (siehe Literatur).

Heute lebt Wolfgang Hinz jeweils halbjährlich am Starnberger See und an der australischen Sunshine Coast. Er arbeitet als Mentor für Führungs- und Humankompetenz.







## Publikationen

**Hinz, Wolfgang:** Eigenantrieb, Hamburg 2018.

**Hinz, Wolfgang/Hambuch, Ulrich:** Building Bridges from human to human, 2018.

**Hinz, Wolfgang/Kirchhoff, Michael:** Egozentriker gekonnt abholen, Hamburg 2016.

**Hinz, Wolfgang:** Prozessorientiert FÜHREN, München 2007.

**Hinz, Wolfgang:** Soziale Kompetenz, Kinsau 1998.

**Hinz, Wolfgang:** Menschenkenntnis in der Wirtschaft, München 1995.

**Hinz, Wolfgang:** SELIK – Selbstverantwortung, Eigeninitiative, Lernbereitschaft, Identifikation, Kooperation, München 1994. 1999 auch im China City Publishing House, Peking, in chinesischer Sprache erschienen.

**Hinz, Wolfgang:** Die Evolutionskraft des Unternehmens – Management der innerbetrieblichen Erneuerung, München 1993.

**Hinz, Wolfgang/Pichlbauer, Josef:** Evolution statt Kampf, München 1991.

**Hinz, Wolfgang/Pichlbauer, Josef:** Ganzheitliche Personalentwicklung, München 1991.



- 
- <sup>i</sup> Wolfgang Hinz: Prozessorientiert FÜHREN, München 2007, S. 73 – 265.
- <sup>ii</sup> Siehe [www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org)
- <sup>iii</sup> Siehe [www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org): Die Pbl.
- <sup>iv</sup> Siehe **Hinz**, Wolfgang und **Kirchhoff**, Michael: Egozentriker gekonnt abholen, Hamburg 2016, S.7.
- <sup>v</sup> [www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org)
- <sup>vi</sup> Siehe Artikel ‚Tabu: Misserfolgsquote von Projekten‘ auf [www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org)
- <sup>vii</sup> Siehe ‚Das Interessendiagramm‘ auf [www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org)
- <sup>viii</sup> Siehe Kapitel 1 von **Hinz**: Prozessorientiert FÜHREN, München 2007.
- <sup>ix</sup> Siehe Artikel ‚Stress und Stressabwehr‘ auf [www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org)
- <sup>x</sup> Siehe Kapitel 2.
- <sup>xi</sup> Siehe [www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org)
- <sup>xii</sup> Siehe **Hinz**, Soziale Kompetenz.
- <sup>xiii</sup> Siehe **Hinz/Kirchhoff** ‚Egozentriker gekonnt abholen‘ auf [www.pbi-institut.net](http://www.pbi-institut.net)
- <sup>xiv</sup> Siehe Kapitel 8, 2. Absatz, Hannahs Kommentar.
- <sup>xv</sup> **Axelrod**, Robert: Die Evolution der Kooperation, München 1991.
- <sup>xvi</sup> [www.pbi-institut.org/Publikationen/Führungsqualität](http://www.pbi-institut.org/Publikationen/Führungsqualität)
- <sup>xvii</sup> siehe [www.pbi-institut.de](http://www.pbi-institut.de)
- <sup>xviii</sup> **Wolfgang Hinz**: Prozessorientiert FÜHREN, München 2007, Seiten 269-348.
- <sup>xix</sup> [www.pbi-institut.org](http://www.pbi-institut.org)