



Stefanie Stahl • Christian Bernreiter

So bin ich eben! im Job

Typengerecht arbeiten im Team:
der Schlüssel für Erfolg im Beruf

Mit Persönlichkeitstest


kailash

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

2. Auflage

Originalausgabe

© 2020 Kailash Verlag, München

in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Neumarkter Str. 28, 81673 München

Lektorat: Petra Kunze

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Umschlaggestaltung: Daniela Hofner, ki 36 Editorial Design, München

Autorenfotos: Roswitha Kaster (Stefanie Stahl), privat (Christian Bernreiter)

Illustrationen im Innenteil und auf den Innenklappen:

Reimo Schaupp, un-cover-Agentur

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-424-63199-9

www.kailash-verlag.de

Besuchen Sie den Kailash Verlag im Netz



Für Maria und Ferdinand Bernreiter

»Die Unterschiede als Gleichheit zu betrachten,
das ist wahre Größe.«

Laotse

Inhalt

Liebe Leserinnen und Leser!	13
Die Typenlehre im Job	15
Jeder nach seiner Fassung	17
Unterschiedliche Menschen vereinen	18
Persönlichkeitsprofile erstellen.	18
Die vier psychologischen Dimensionen	19
Die erste Dimension: extravertiert oder introvertiert	21
So ticken die Extravertierten im Job	22
So führen die Extravertierten	24
Kleine Gebrauchsanleitung für Extravertierte	25
So ticken die Introvertierten im Job	27
So führen die Introvertierten.	28
Kleine Gebrauchsanleitung für Introvertierte.	29
Reflexion: extra- oder introvertiert?	31
Die zweite Dimension: konkret oder abstrakt	32
<i>Exkurs: Leadership und Management</i>	33
So ticken die Konkreten im Job	34
So führen die Konkreten	36
Kleine Gebrauchsanleitung für Konkrete	36
So ticken die Abstrakten im Job.	38
So führen die Abstrakten	39
Kleine Gebrauchsanleitung für Abstrakte	40
Reflexion: konkret oder abstrakt?	41

Die dritte Dimension:	
DenkEntscheider oder FühlEntscheider	42
So ticken die FühlEntscheider im Job	43
So führen die FühlEntscheider	44
Kleine Gebrauchsanleitung für FühlEntscheider	45
So ticken die DenkEntscheider im Job	46
So führen die DenkEntscheider	47
Kleine Gebrauchsanleitung für DenkEntscheider ...	48
Reflexion: Fühl- oder DenkEntscheider?.....	50
Die vierte Dimension: organisiert oder locker.....	51
So ticken die Organisierten im Job	52
So führen die Organisierten.....	54
Kleine Gebrauchsanleitung für Organisierte.....	55
So ticken die Lockeren im Job	56
So führen die Lockeren.....	57
Kleine Gebrauchsanleitung für Lockere.....	58
Reflexion: organisiert oder locker?.....	60
Der Persönlichkeitstest	62
Die Fragen.....	63
Testauswertung.....	67
Typenlehre auf den Punkt: vier Kernpersönlichkeiten	68
Die Strategen: ADs # Kompetenz	70
Die Idealisten: AFs # Selbstreflexion.....	74
Die Traditionalisten: KOs # Verantwortung.....	78
Die Experimentierer: KLs # Freiheit	82
Die 16 Minister im Job	87
IADL: die Theoriminister im Job	88
Das liegt Theoriministern.....	90
Das liegt Theoriministern weniger	91
Wenn's eng wird: Theoriminister im Stress.....	93
Wie Theoriminister in Führung gehen	94
So klappt es mit den Theoriministern!	96

EADL: die Zukunftsminister im Job	97
Das liegt Zukunftsministern.	98
Das liegt Zukunftsministern weniger	99
Wenn's eng wird: Zukunftsminister im Stress	101
Wie Zukunftsminister in Führung gehen	102
So klappt es mit den Zukunftsministern!	103
IADO: die Strategieminister im Job	105
Das liegt Strategieministern	106
Das liegt Strategieministern weniger	107
Wenn's eng wird: Strategieminister im Stress	109
Wie Strategieminister in Führung gehen	110
So klappt es mit den Strategieministern!	111
EADO: die Kompetenzminister im Job	113
Das liegt Kompetenzministern	114
Das liegt Kompetenzministern weniger	115
Wenn's eng wird: Kompetenzminister im Stress	117
Wie Kompetenzminister in Führung gehen	117
So klappt es mit den Kompetenzministern!	119
IAFL: die Tugendminister im Job	121
Das liegt Tugendministern	122
Das liegt Tugendministern weniger	123
Wenn's eng wird: Tugendminister im Stress	125
Wie Tugendminister in Führung gehen	126
So klappt es mit den Tugendministern!	127
EAFL: die Ideenminister im Job	129
Das liegt Ideenministern	130
Das liegt Ideenministern weniger	131
Wenn's eng wird: Ideenminister im Stress	133
Wie Ideenminister in Führung gehen	133
So klappt es mit den Ideenministern!	135
EAFO: die Beziehungsminister im Job	137
Das liegt Beziehungsministern	138
Das liegt Beziehungsministern weniger	139

Wenn's eng wird: Beziehungsminister im Stress	141
Wie Beziehungsminister in Führung gehen.....	141
So klappt es mit den Beziehungsministern!.....	143
IAFO: die Erkenntnisminister im Job	144
Das liegt Erkenntnisministern	145
Das liegt Erkenntnisministern weniger	146
Wenn's eng wird: Erkenntnisminister im Stress.....	147
Wie Erkenntnisminister in Führung gehen	148
So klappt es mit den Erkenntnisministern!	149
IKFO: die Harmonieminister im Job	151
Das liegt Harmonieministern.....	152
Das liegt Harmonieministern weniger	153
Wenn's eng wird: Harmonieminister im Stress	154
Wie Harmonieminister in Führung gehen.....	155
So klappt es mit den Harmonieministern!.....	156
EKFO: die Sozialminister im Job	158
Das liegt Sozialministern	159
Das liegt Sozialministern weniger	160
Wenn's eng wird: Sozialminister im Stress	162
Wie Sozialminister in Führung gehen	163
So klappt es mit den Sozialministern!.....	164
IKDO: die Präzisionsminister im Job	165
Das liegt Präzisionsministern.....	166
Das liegt Präzisionsministern weniger	168
Wenn's eng wird: Präzisionsminister im Stress	169
Wie Präzisionsminister in Führung gehen.....	170
So klappt es mit den Präzisionsministern!	171
EKDO: die Planungsminister im Job	172
Das liegt Planungsministern.....	173
Das liegt Planungsministern weniger	174
Wenn's eng wird: Planungsminister im Stress	176
Wie Planungsminister in Führung gehen.....	176
So klappt es mit den Planungsministern!.....	178

IKFL: die Toleranzminister im Job.	179
Das liegt Toleranzministern.	180
Das liegt Toleranzministern weniger.	181
Wenn's eng wird: Toleranzminister im Stress.	182
Wie Toleranzminister in Führung gehen.	183
So klappt es mit den Toleranzministern!	184
EKFL: die Vergnügungsminister im Job.	186
Das liegt Vergnügungsministern.	187
Das liegt Vergnügungsministern weniger.	188
Wenn's eng wird: Vergnügungsminister im Stress.	190
Wie Vergnügungsminister in Führung gehen.	191
So klappt es mit den Vergnügungsministern!	192
EKDL: die Krisenminister im Job.	193
Das liegt Krisenministern.	194
Das liegt Krisenministern weniger.	195
Wenn's eng wird: Krisenminister im Stress.	197
Wie Krisenminister in Führung gehen.	197
So klappt es mit den Krisenministern!	198
IKDL: die Freiheitsminister im Job.	200
Das liegt Freiheitsministern.	201
Das liegt Freiheitsministern weniger.	202
Wenn's eng wird: Freiheitsminister im Stress.	204
Wie Freiheitsminister in Führung gehen.	205
So klappt es mit den Freiheitsministern!	206
Anhang	209
Ein Trainingstag für ein Team-Coaching.	210
Der Trainingsplan.	212
1. Begrüßung: Ich und die anderen:	
Der Unterschied macht's!	213
2. Kennenlernübung.	214
3. Kurzvortrag: Einführung in die vier	
Dimensionen der Typenlehre.	215

4. Übung: Die vier Dimensionen erfahren	221
5. Übung: Teamgegenüberstellung	223
6. Kurzvortrag:	
Einführung in die vier Kernpersönlichkeiten	225
7. Übung:	
Die vier Kernpersönlichkeiten in unserem Team	226
8. Übung: Unser Ministertypenhaus	227
9. Übung: So bin ich eben!	
Stärken und Hürden meines Typs.	229
10. Feedback und Austausch über den Tag	230
Literaturverzeichnis	231
Register.	233

Liebe Leserinnen und Leser!

Jeder Mensch ist anders – und das ist auch gut so! Denn dadurch kommt es immer wieder zu interessanten menschlichen Begegnungen und persönlicher wie beruflicher Weiterentwicklung. Wer am richtigen (Arbeits-)Platz sitzt, wird zufrieden sein. Und ein Unternehmen, das erfolgreich sein will, wird seine Teams nicht mit lauter »Gleichen« zusammenstellen, sondern so, dass sich die Teammitglieder gegenseitig ergänzen und inspirieren. Egal, auf welcher Ebene der Hierarchie, egal, ob aus Sicht des Einzelnen oder des Unternehmens: Es geht darum, dass Menschen die zu ihnen passende Arbeit finden und in eine Position oder in ein Arbeitsumfeld kommen, wo sie ihre Fähigkeiten optimal entfalten können.

Wie das gelingen kann, zeigt dieses Buch anhand der Typenlehre, über die ich, Stefanie Stahl, schon 2005 mit meiner damaligen Koautorin Melanie Alt das Buch *So bin ich eben!* geschrieben habe. Bereits 2016 komplett überarbeitet erscheint es nun parallel zu diesem Buch in einer nochmals überarbeiteten Neuauflage bei Kai-lash. Hierin wird die in Deutschland noch relativ unbekannte Typenlehre vorgestellt, der Myers-Briggs-Typenindikator (kurz MBTI), der auf Carl Gustav Jung sowie Isabel Myers und Katharine Cook Briggs zurückgeht. Dieses hervorragende Instrument zur Bestimmung von 16 verschiedenen Persönlichkeitstypen haben Melanie Alt und ich in *So bin ich eben!* auf unterschiedliche Lebensbereiche angewendet, beispielsweise auf Liebe, Freundschaft und Elternschaft. Nach wie vor bin ich von der Treffsicherheit und dem Tiefgang der Typenlehre begeistert.

Im Sommer 2016 sprach mich ein sehr sympathischer Herr auf einem meiner Seminare an und erklärte sich zum Fan von *So bin ich eben!*. Er fragte, ob es nicht eine gute Idee sei, ein entsprechendes Buch speziell für den Arbeitsbereich zu schreiben. Da die Ty-

penlehre in Deutschland schon seit vielen Jahren erfolgreich in der Arbeitswelt eingesetzt wird, war ich für diese Idee sehr aufgeschlossen. Insbesondere auch deshalb, weil es sehr wenig deutschsprachige Literatur hierzu gibt. Allerdings benötigte ich für dieses Buch einen Koautor, der sich besonders gut in der Arbeitswelt, im Firmen- und Managementumfeld auskennt. So ist der sympathische Herr inzwischen nicht nur ein guter Freund geworden, sondern auch mein Koautor für *So bin ich eben! im Job*.

Als Managementberater und systemischer Coach bin ich, Christian Bernreiter, seit 2004 mit dem Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) zertifiziert. Seither arbeite ich mit diesem System in Teamentwicklungen, Coachings und Beratungen sowohl in Wirtschaftsunternehmen als auch in sozialen Einrichtungen und staatlichen Organisationen. Ich habe dabei oft erlebt, wie Aha-Erlebnisse ausgelöst, Entwicklungen angestoßen, Wachstum ermöglicht und Erfolg anregt wurden.

In diesem gemeinsamen Buch wollen wir mit Hilfe der Typenlehre einen umfangreichen Blick in die Arbeitswelt werfen und zeigen, wie jeder Einzelne von diesem Verfahren profitieren kann, ob als Selbstständige, Mitarbeiter oder Mitglied eines Projektteams, ob als Führungskraft, Manager oder Unternehmerin. Sie werden nicht nur erfahren, welche Arbeitszusammenhänge für Sie persönlich günstig sind, sondern auch, wie Ihre Kolleginnen und Kollegen »ticken«, wie Sie ein Team am besten zusammenstellen und welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wo am richtigen Platz sind. So kann sich jeder mit seinen besonderen Fähigkeiten beruflich einbringen – und auf der anderen Seite profitiert das Unternehmen von den Kompetenzen und der Zufriedenheit des Einzelnen.

Erkennen Sie sich selbst und andere! Wir wünschen Ihnen dabei viel Spaß und Erfolg!

Die Typenlehre im Job

Unzählige Stunden und mehrere Jahrzehnte verbringt jeder von uns im Beruf. Umso wichtiger ist es, dass wir eine Arbeit ausüben, die uns entspricht, die uns fordert, ohne zu überfordern, und die uns Freude macht. Das kann in allen möglichen Positionen der Fall sein, ob Kollegin in einem größeren Team, auf der unteren, mittleren oder oberen Führungsebene, als Unternehmer oder Freiberuflerin. Wir alle wünschen uns einen Arbeitsplatz, an dem wir gern sind, wertgeschätzt werden und unsere Fähigkeiten und Talente gefragt sind.

Damit wir uns im Job wohlfühlen, müssen viele Faktoren erfüllt sein. In erster Linie muss jeder wissen, welche Arbeit und welche Arbeitsbedingungen ihn zufrieden machen. Und das ist weniger selbstverständlich, als es sich anhört. Denn nicht selten arbeitet jemand jahrelang mit netten Kolleginnen und Kollegen zusammen und ist doch nicht wirklich zufrieden – weil er einfach kein Teamplayer ist. Oder eine andere setzt schon ihr drittes Geschäft in den Sand – weil sie dafür nicht geeignet ist.

Den meisten Menschen ist nicht bewusst, wie groß der Einfluss genetischer, also angeborener Eigenschaften auf ihr Wesen, ihren Charakter ist. Auch wenn jeder die Möglichkeit hat, sich zu bilden und seine Persönlichkeit weiterzuentwickeln, so gibt es doch Merkmale, die ihn prägen und die sich nicht einfach umkrempeln lassen. Am Beispiel von Introversion und Extraversion leuchtet das jedem

unmittelbar ein. Ein introvertierter Mensch wird sich nicht wohlfühlen, wenn er in einem lauten Fünferbüro arbeiten muss. Umgekehrt wird ein extravertierter Mensch verkommen, wenn er seine Arbeit allein im stillen Kämmerlein verrichten soll. Zwar kann jeder alle möglichen Kompetenzen erwerben, die er als Teamplayer oder Führungskraft braucht, um erfolgreich zu arbeiten. Aber dadurch wird sich seine grundlegende Veranlagung nicht verändern, nur sein Spektrum erweitern. Anders gesagt: Aus einem Extravertierten wird garantiert kein Introvertierter – und umgekehrt.

Deshalb hilft es, sich genauer mit den angeborenen Eigenschaften zu beschäftigen, und zwar nicht nur bei sich, sondern auch bei den anderen. Für dieses Buch haben wir die Typenlehre noch einmal weiterentwickelt und speziell auf die Arbeitswelt zugeschnitten. Das Testverfahren hilft dabei, den Jobtyp genauer zu bestimmen, der dann bei den 16 unterschiedlichen Ministern im Job (selbstverständlich immer auch Ministerinnen!) ausführlich beschrieben wird. Warum »Minister«? Der Ministertitel ist zum einen witzig und aufwertend gemeint, kennzeichnet aber auch, dass wir letztlich alle Persönlichkeitstypen benötigen, um als Arbeitsgemeinschaft zu funktionieren. Alle Minister zusammen bilden nämlich das »Kabinett«, also das gesamte Spektrum menschlicher Vielfalt und somit auch menschlicher Stärken ab. Die einzelnen Typisierungen können zwar nicht die ganze Persönlichkeit eines Menschen abdecken, geben aber Auskunft über wichtige Wesensmerkmale. Dadurch lässt sich einiges über berufliche Vorlieben, Arbeitsstil und die Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen sagen. Außerdem lassen sich konkrete Ratschläge für den Umgang mit jedem Minister formulieren, was gerade dann hilfreich ist, wenn jemand ganz anders tickt als man selbst. Auch wenn Sie noch skeptisch sind und Ihnen das alles »spanisch« vorkommt, werden Sie sehen, dass die Typenlehre Ihnen ein besseres Verständnis für sich und andere vermittelt und zudem hochinteressant und psychologisch fundiert ist – und auch noch Spaß macht!

Jeder nach seiner Fassung

Welche Tätigkeit entspricht Ihrem Typ? Einzelspieler oder Teamplayer? Manager oder Angestellter? Chef oder Mitarbeiter? Selbstständiger oder Beamter? Die folgenden Kapitel helfen Ihnen, das und noch viel mehr herauszufinden. Wenn Sie sich mit den genetisch bedingten Eigenschaften, die Ihr Wesen bestimmen, beschäftigen, führt dies nicht nur zu einer besseren Kenntnis Ihrer eigenen Persönlichkeit, sondern auch der Ihrer Mitmenschen. Das macht Sie verständnisvoller, toleranter, und es verbessert die Zusammenarbeit mit anderen. Die Selbsterkenntnis lässt uns unsere Talente und Kompetenzen ebenso wie die Grenzen unserer Möglichkeiten erkennen und unsere Fähigkeiten so einsetzen, dass sie für uns selbst, unser Team und unseren Arbeitgeber oder Auftraggeber von Vorteil sind. Erkennen wir zudem auch die Persönlichkeitsstruktur unseres Kollegen, der Chefin oder des Kunden, können wir diese bei der Kommunikation und der Zusammenarbeit berücksichtigen und wissen, wie wir den anderen zu nehmen haben, damit die gemeinsame Arbeit nicht von falschen Erwartungen belastet, sondern von Erfolg gekrönt sein wird. Wer nicht nur sagen kann: »So bin ich eben!«, sondern auch: »So ist er, so ist sie eben!«, kann die Andersartigkeit seiner Kollegen und Vorgesetzten akzeptieren und wertschätzen.

Ob wir es wollen oder nicht, begegnen wir an jeder Arbeitsstelle, bei jedem Projekt immer wieder unterschiedlichen Charakteren, mit denen wir auskommen und kooperieren müssen. Automatisch werden wir die vom gleichen Schlag mögen und mit ihnen harmonisch zusammenarbeiten. Mit denen, die anders sind als wir, wird es manchmal schwierig. Oft fehlt uns das Verständnis füreinander, was die gegenseitige Toleranz und Wertschätzung schnell missen lässt. Daraus entstehen nicht selten Konflikte, auch in der Teamarbeit. Mit Hilfe der Typenlehre können wir jedoch vieles über andere erfahren, was uns verständnisvoller, toleranter und auch wert-

schätzender macht. Denn die Eigenschaften des anderen können sich womöglich so gut mit unseren eigenen ergänzen, dass wir ein äußerst erfolgreiches Gespann bilden.

Unterschiedliche Menschen vereinen

Das Wissen um die Ergänzung unterschiedlicher Typen nutzen auch Personalerinnen und Berater. Sie wollen herauszufinden, in welches Team welcher Persönlichkeitstyp passt, und wissen, dass es ein breites Spektrum von Persönlichkeiten braucht, um qualitätsvolle Arbeit und Höchstleistungen zu erzielen. Entsprechend stellen sie die Arbeitsteams so zusammen, dass sich die Teammitglieder im Idealfall in ihren Kompetenzen nicht nur ergänzen, sondern auch gegenseitig inspirieren. Hierfür ist allerdings die Annahme der Andersartigkeit die Voraussetzung, da sie nur so von allen als Bereicherung und nicht als Bedrohung erlebt wird. Dann geht es nicht mehr um die Frage: »Mag ich den anderen?«, sondern um die Frage: »Komplettiert er oder sie mein Team und macht uns alle dadurch erfolgreicher?« Ein guter Teambilder wird sich die Fragen stellen: Wer ist schon im Team? Sind alle Persönlichkeitstypen abgebildet? Welcher Typ fehlt noch? Wer könnte diese Aufgabe übernehmen?

Persönlichkeitsprofile erstellen

Um die entsprechenden Persönlichkeitsprofile zu erstellen, gilt die Typenlehre international als das erfolgreichste Instrument. Natürlich ist die menschliche Persönlichkeit sehr vielschichtig und wird durch zahlreiche Einflüsse bestimmt, die nicht alle berücksichtigt werden können. Neben den erblichen Anlagen ist jeder Mensch auch stark durch Erziehungseinflüsse geprägt. Dennoch lassen sich mit einigen grundlegenden angeborenen Persönlichkeitsmerkmalen und ihren unterschiedlichen Kombinationen viele Aussagen über das Wesen eines Menschen treffen. Diese Merkmale wurden

bereits früh von dem berühmten Schweizer Arzt und Psychoanalytiker Carl Gustav Jung formuliert und durch zwei Amerikanerinnen, Isabel Myers und Katharine Briggs, erweitert. Myers und Briggs entwickelten aus den möglichen Kombinationen dieser Merkmale eine ziemlich geniale Typenlehre, die sich weltweit etabliert hat und unter dem Namen MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator) bekannt ist. Diese Typenlehre ist ein hervorragendes Tool zur Erfassung individueller Persönlichkeitsprofile. Deshalb wird sie nicht nur im deutschsprachigen Raum, sondern weltweit zur Teambildung und Potenzialanalyse der Mitarbeiter eingesetzt.

Bereits 2003 haben Stefanie Stahl und Melanie Alt auf Basis dieser Typenlehre ein neues Verfahren entwickelt, das seit dem ersten Erscheinen von »So bin ich eben!« ständig überprüft und verbessert wurde. Der eigens erstellte, wissenschaftlich fundierte Test ermöglicht es jedem Einzelnen, sich selbst und andere besser zu verstehen, geeignete Partner zu finden und auch im Beruf zufriedener und erfolgreicher zu sein. Auch für dieses Buch wurde das Verfahren von uns noch einmal verbessert, erweitert und speziell auf die Bedürfnisse der Arbeitswelt zugeschnitten. So wird typgerechtes Arbeiten der Schlüssel für Erfolg.

Die vier psychologischen Dimensionen

Wie lässt sich ein bestimmter Typ Mensch bestimmen? Um ihn möglichst genau zu erfassen, müssen Wesensmerkmale gefunden werden, die für ihn typisch sind und ihn von den meisten anderen unterscheiden. Gleichzeitig müssen sie wirklich fundamental sein, also von Anfang an vorhanden. Das ist so bei angeborenen Eigenschaften, die in hohem Maße genetisch festgelegt sind, wie etwa das Temperament. Ganz offensichtlich ist es uns zu großen Teilen in die Wiege gelegt, ob wir eher lebhaft oder phlegmatisch sind. Dagegen gibt es Eigenschaften, die stark von der Erziehung geprägt werden.

Dazu zählen etwa Ehrlichkeit, Höflichkeit oder Hilfsbereitschaft. Bei den genetisch bedingten Charakterzügen bleibt nicht viel Raum für »Umerziehung«, dafür aber ein großes Lernfeld für Akzeptanz und Respekt. Das gilt für den privaten wie den beruflichen Kontext gleichermaßen.

In der Typenlehre wird von vier psychologischen Dimensionen ausgegangen, die unsere Persönlichkeit, unseren Wesenskern bestimmen. Auch wenn jede der Dimensionen zwei theoretische Endpunkte hat, gibt es dazwischen doch viele Abstufungen. Das lässt sich am Beispiel der ersten Dimension zeigen, bei der sich die Extraversion auf der einen Seite und die Introversion auf der anderen gegenüberstehen. Kein Mensch ist ausschließlich introvertiert, denn jeder Introvertierte erlebt auch extravertierte Momente – und umgekehrt. Dennoch neigen die allermeisten eher zu einer der beiden Seiten. Deswegen spricht man in der Typenlehre auch von Neigungen beziehungsweise Präferenzen. Diese liefern auf jeder Dimension zahlreiche Informationen über die Verhaltens-, Denk- und Gefühlsmuster eines Menschen. Kombiniert man die einzelnen Präferenzen, ergeben sich 16 mögliche Persönlichkeitstypen, die wir Ihnen im zweiten Teil vorstellen werden. Zunächst lernen Sie die vier Dimensionen kennen:

extravertiert	–	introvertiert
konkret	–	abstrakt
DenkEntscheider	–	FühlEntscheider
organisiert	–	locker

Die vier Dimensionen wurden bereits in »So bin ich eben!« ausführlich dargestellt. Hier soll es um diejenigen Aspekte der Persönlichkeit gehen, die für den Job wichtig sind: Wie zeigen sich bestimmte Eigenschaften in der Arbeitsweise, in der Herangehensweise an Projekte, in der Zusammenarbeit mit Kollegen? Wie wirkt sich die Neigung zu einer Dimension auf den jeweiligen Führungs-

stil aus? Wie lässt sich ein bestimmter Typ am besten handeln, beziehungsweise wie möchte er behandelt werden, welche Besonderheiten sind im Umgang mit ihm zu berücksichtigen? Hierzu kann die Typenlehre eine Vielzahl an Informationen geben.

Die erste Dimension: extravertiert oder introvertiert



*Man soll schweigen oder Dinge sagen,
die noch besser sind als das Schweigen.*

Pythagoras

Extra- und Introversion sind in hohem Maße angeboren, das heißt, eine Extravertierte wird im Leben keine Introvertierte – und umgekehrt. Das heißt aber nicht, dass Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit oder Konzentration nicht erlernt werden könnten. Gerade für den Beruf sind bestimmte Fähigkeiten unabdingbar und können erlernt und erworben werden. Trotzdem werden sie sich nie so selbstverständlich und locker zeigen wie die angeborenen Veranlagungen.

Um herauszufinden, ob jemand extra- oder introvertiert ist, eignen sich zum Beispiel die folgenden Fragen: Woher tankst du Energie, aus der Außenwelt (extravertiert) oder aus deinem Innenleben (introvertiert)? Worauf richtest du deine Aufmerksamkeit, nach außen (extravertiert) oder nach innen (introvertiert)? Neigst du dazu, zuerst zu reden und dann – vielleicht – zu denken (extravertiert)? Oder neigst du dazu, zuerst zu denken und dann – vielleicht – zu reden (introvertiert)?

Obwohl Introvertierte durchaus gern unter Menschen sein können, benötigen sie vor allem viel Zeit für sich allein. Extravertierte sind dagegen gesellig und erzählen gern. Für sie ist Kommunikation etwas Leichtes, Müheloses und Selbstverständliches. Sie reden

und lassen ihr Gegenüber an ihren Gedanken und Gefühlen teilnehmen. Extras sprechen ihre Gedanken aus, noch während sie denken, nach dem Motto: »Woher soll ich wissen, was ich denke, wenn ich nicht höre, was ich sage.« Dies ist den Intros fremd, sie weben ihre Gedanken im Inneren und präsentieren dann das Resultat. Deswegen brauchen sie oft länger und äußern sich nicht so spontan wie die Extras. Intros sprechen nicht gern beim Denken, weil sie nicht gern ins Unreine reden.

Da für Extras Kommunikation so etwas Leichtes und Selbstverständliches ist, gehen sie davon aus, dass es allen so geht. Wenn ein Extra mal langsam antwortet, dann entweder, weil er tatsächlich keine Antwort weiß, oder weil er der Situation und dem Gegenüber misstraut und deswegen vorsichtig ist. Die meisten Menschen neigen dazu, von sich auf andere zu schließen, in der psychologischen Fachsprache nennen wir diesen Vorgang »Projektion«. Entsprechend geht ein Extra davon aus, wenn eine Person zögerlich und mit Denkpausen antwortet, dass sie entweder ein bisschen unterbelichtet oder nicht offen ist. Umgekehrt projizieren Intros womöglich, Extras seien oberflächlich und geschwätzig, weil sie nicht zuerst nachdenken, bevor sie reden, und schon nach kurzer Zeit der Bekanntschaft über Persönliches sprechen. Die Grundtendenz dürfte klar geworden sein: Der Extra misstraut dem Intro, weil er wenig spricht, und der Intro misstraut dem Extra, weil er viel spricht. Dies kann zu einigen Missverständnissen führen, die nicht ohne Auswirkung auf das kollegiale Verhältnis, das Arbeitsklima und die Produktivität bleiben.

So ticken die Extravertierten im Job

Welche Unterschiede zwischen Extravertierten, »Extras«, und Introvertierten, »Intros«, sind *für die Arbeitswelt* relevant? Generell sorgen die Extras für die Kommunikation innerhalb des Teams und nach außen. Sie vermitteln Energie und Begeisterung und reagieren

rasch, ohne lange Denkpausen. Gerade in Kick-offs, also beim Startschuss und in der Anfangsphase von Projekten, sind diese Power-Säulen im Team unentbehrlich. Sie ergreifen bereitwillig die Initiative und motivieren andere. Insbesondere in Verkaufsgesprächen und in der Akquise spielt die Begeisterungsfähigkeit der Extras eine große Rolle. Mut und Risikobereitschaft sind Eigenschaften, die Extras auszeichnen: Um attraktive Ziele zu erreichen, tun sie fast alles. Auf dem Weg zum Ziel zeigen sie eine hohe Flexibilität und können sich schnell auf neue Situationen einstellen und anpassen. Sie argumentieren mit großer Überzeugungskraft und können das Unternehmen beziehungsweise einzelne Projekte gut präsentieren. Ohne lange Umschweife und zögerliches Überlegen werden sie mit hoher Geschwindigkeit aktiv. Auch unvorbereitet können sie verbal noch einiges rausholen. Ihre unmittelbare Umgebung verändern sie durch Tun und Aktionen. Durch ihre Zugewandtheit und Redefreude stärken sie das Gemeinschaftsgefühl, was für Teams bedeutend und für Hochleistungsteams unentbehrlich ist.

Extras tun sich leichter als Intros, eine Entscheidung wieder aufzuheben, wenn es ihnen sinnvoll erscheint. Aufgrund ihrer Überzeugungskraft können sie den Kurswechsel auch mühelos erklären. Außerdem macht es ihnen nicht so viel aus, heikle Themen und schwelende Konflikte anzusprechen. Hierdurch befördern sie häufig konstruktive Problemlösungen im Team.

Andererseits kann die hohe Risikobereitschaft der Extras manchmal auch in Leichtsinn ausarten. Projekte können scheitern, weil die Extras neue Kicks brauchen, um an einer Sache dranzubleiben. Sie setzen dann eher auf Kurswechsel, statt sich mit Fleiß und Ausdauer durch ein schwieriges Arbeitsfeld oder eine zähe Projektphase zu ackern. Extras müssen also aufpassen, nicht das Interesse an einem Projekt zu verlieren, wenn die ersten Herausforderungen gemeistert sind und es an die Feinarbeit geht.

Ist die Extraversion stark ausgeprägt, kann sich das selbstsichere Auftreten der Extras auch in eine gewisse Dominanz und Selbstdar-

stellung übersteigern. Dann kann die Anerkennung der anderen Teammitglieder zu kurz kommen, was zu erheblichem Frust im Team führen kann. Extras, auf die dies zutrifft, dürfen lernen, sich zurückzunehmen.

Eine weitere Hürde für Extras kann ein Mangel an Besonnenheit sein. In schwierigen Situationen schalten sie auf »emotionalen Angriff«, was die Lage nicht unbedingt verbessert. Oft könnte durch gründliches Nachdenken eine bessere Lösung gefunden werden. Sind langfristige und komplexe Lösungen gefragt, kann der Unwille der Extras, sich allzu lange mit einer Sache zu beschäftigen, zum Stolperstein werden. Diesbezüglich sollte der Extra achtsam sein und sich rechtzeitig dabei ertappen, wenn seine Ungeduld nach Abwechslung verlangt – sie könnte genau an dieser Stelle des Prozesses kontraproduktiv sein. Vielleicht ist es auch sinnvoll, einen Intro um Unterstützung zu bitten.

So führen die Extravertierten

Der Führungsstil von Extravertierten ist ähnlich wie ihr Lebensstil: Sie hauen alles raus. Sie sortieren ihre Gedanken beim Reden und laden gern zu Besprechungen und Gesprächsrunden ein. Spontane Ideen und Geistesblitze werden skizziert und formuliert – ohne das Stadium der Verbindlichkeit erreicht zu haben. Die extravertierte Chefin engagiert sich einfach gern im Gespräch mit ihren Mitarbeitern, spricht, networkt und legt ihre Pläne offen, noch lange bevor sie spruchreif sind. Es wird geredet und gemacht. Durch ihre lebendige Art inspiriert und energetisiert sie ihre Mitarbeiter. Ein Introvertierter könnte hieraus fälschlicherweise einen Handlungsbedarf ableiten, denn er äußert seine Ideen in der Regel erst, wenn er sie bereits einer längeren inneren Analyse unterzogen hat. Projiziert er seine Herangehensweise auf die extravertierte Chefin, meint er womöglich, diese erwarte von ihm Schritte zur Umsetzung ihrer Ideen. Im Umgang mit extravertierten Chefs ist also immer die Frage