

Eine Frage des Typs

Von Stefanie Heine



Ach, könnte man nur in die Köpfe der anderen schauen

13. Februar 2007 Seminare, Berater und Bücher zum Thema Menschenkenntnis vermitteln in erster Linie Wissen über Charaktertypen. Doch Experten sind uneins darüber, wie aussagekräftig und sinnvoll Typologien sind.

Sie sind Teamleiter. Ihre Besprechungen haben etwas Elitäres an sich. Es läuft in Ihrem Team immer dann gut, wenn fast konfliktartig viele unterschiedliche und interessante Meinungen aufeinanderprallen: Keine ideale Situation, die Gabriele Stöger in ihrem Handbuch „Besser im Team“ beschreibt. Die Autorin hat es für Führungskräfte geschrieben und alle, die im Team arbeiten, aber mit den Kollegen nicht zurechtkommen. Also zum Beispiel mit solchen, die Informationen grundsätzlich intuitiv aufnehmen, aber mit dem Kopf entscheiden. Stöger lehrt den Leser durch Übungen, Typen zu erkennen und mit ihnen umzugehen. Führungskräfte erfahren, wie sie einem Chef ihre Ideen besser verkaufen, der der sich auf seine fünf Sinne verlässt und Grundsätze hat: „Benutzen Sie für Ihre Argumentation die Aspekte und Worte ´realistisch´ ´machbar´, ´vollständig´, ´vernünftig´.“

Stögers Buch steht bei Amazon neben 258 weiteren Werken zum Thema Menschenkenntnis. Gelesen werden die Ratgeber von denen, die fürchten, Jobs falsch zu besetzen - und das ist nicht einmal unbegründet: Ein Mitarbeiter mit Talent zum brillanten Grafiker wird kaum aufopfernd jahrelang Münzkataloge layouten. Und wer sich eher in der Teamleitung eines Sozialprojektes sieht als in der Arbeit mit den Klienten, engagiert sich möglicherweise weniger. Ganz zu schweigen von Abteilungen, in denen gegensätzliche Typen streiten und den Abschluss von Projekten behindern. Mangelnde Menschenkenntnis kann Führungskräften auf Dauer den Job kosten.

Dass sich viele Personalverantwortliche wünschen, ihre Mitarbeiter besser einschätzen zu können, ist da nur verständlich. Personalmanager, die das Problem mit dem Einsatz von Charaktertypologien lösen wollen, müssen jedoch gehörig büffeln. „Die Materie ist so komplex, daß es Wochen und Monate bedarf, um sich Menschenkenntnis anzueignen. Da reicht kein Crashkurs“, ist Edgar Geiselhardt überzeugt, der bei der Hypo-Vereinsbank und der Landesbank Baden-Württemberg zwölf Jahre Direktor für Management- und Organisationsentwicklung war. Er trainierte und beriet dort unter anderem Führungskräfte.

Visionäre, Helfer und Pragmatiker

Zum Thema

- [Kopfgesteuerte Denkscheider: höflich, aber nicht herzlich](#)

Wie viele Charaktertypologien es gibt, können nicht einmal Experten sagen. Klar ist, dass die Modelle Menschen nach ihren gemeinsamen Präferenzen, Werten und Motivationen gruppieren. An welchen Faktoren sich Menschenkenntnis genau orientieren sollte, bewerten Experten unterschiedlich. Darum gibt es auch so unterschiedliche Typologien und Auffassungen.

Viele Modelle arbeiten jedoch mit menschlichen Grundhaltungen wie intuitiv/kognitiv und introvertiert/extrovertiert oder kennen Charaktere wie „Visionäre“, „Helfer“ und „Pragmatiker“. Deren Beschreibungen erinnern an die von Sternzeichen. Über den Helfer heißt es in der mehrere Hundert Jahre alten Typologie Enneagramm, daß er geliebt werden möchte und sich deshalb unentbehrlich machen will. Mit seinen Zuwendungen versuchte er Menschen zu manipulieren.

Bei einem so vagen und vielschichtigen Thema ist Vorsicht geboten. Doch viele Menschen gingen damit nicht differenziert um, weiß Heinz Schuler, Professor für Psychologie an der Universität Hohenheim und einer Hauptvertreter der Berufseignungsdiagnostik in Deutschland. Die erforscht Methoden, um beruflichen Erfolg vorauszusagen. Viele Menschen fühlten sich grundsätzlich fähig, andere gut einschätzen zu können, wie Studien belegten. „Der Grund dafür ist, dass Menschen über einige Mechanismen zur Bestätigung dieser Fähigkeit verfügen“, so Schuler. Einer davon sei der so genannte, viel zitierte „erste Eindruck“.

Bei diesem macht sich eine Person von einer anderen innerhalb der ersten Minuten des Kennenlernens ein Bild; anhand von Erscheinung, Körpersprache und Auftreten. „Der Urteilende nimmt selektiv Eigenschaften wahr, die für ihn selbst relevant sind“, sagt Schuler. Je nach dem findet er jemanden sympathisch oder unsympathisch, kann er etwas mit ihm anfangen oder auch nicht. Ein Grund, warum Menschen ihren ersten Eindruck oft bestätigt sehen ist, dass sie die Auffälligkeiten am anderen immer wieder besonders bemerken, sagt Schuler.

Fragwürdige Typologien

Weil der Mensch je nach Situation unterschiedlich handelt, hält der Psychologieprofessor nichts von Typenlehren. „Die Verwendung von Typologien mit Charaktergruppierungen ist in der Praxis schädlich, weil sie aufgrund ihrer Vielzahl und Unterschiedlichkeit verwirren.“ Sie trügen dazu bei, dass Vorurteile so wie beim ersten Eindruck bestätigt werden. Außerdem leisteten sie wenig. Zweitens stammten Typologien meist aus vorwissenschaftlicher Zeit: „Die Eignungsdiagnostik hat sich in ihrer heutigen leistungsfähigen Form erst in den letzten 30 Jahren ausgebildet. Studien ergeben, dass die Systeme der Psychoanalytiker C.G. Jung und Alfred Adler vom Anfang des 20. Jahrhunderts nicht haltbar sind.“

Edgar Geiselhardt hält Typologien hingegen für aufschlussreich: „Sie erfassen die Unterschiedlichkeit von Menschen systematisch. Ohne diese Modelle würde man sich in der Vielfalt der menschlichen Individualität verlieren.“ Kritisch sieht der Coach einzelne Typologien. Bei der Auswahl sei zu beachten, wie wissenschaftlich fundiert eine Methode ist und für welchen Personenkreis oder Berufszweig sie sich eignet, zum Beispiel für Führungskräfte und Hilfskräfte oder für Gesundheits- oder Wirtschaftsberufe.

Wissenschaftliche Menschenkenntnis

Was aber sollen Personaler nun tun, um ihre Mitarbeiter besser kennen zu lernen? Heinz Schuler empfiehlt, diagnostische Tests einzusetzen. Mehrere hundert wurden in den letzten 15 Jahren entwickelt. Diese ermitteln etwa mit gezielten Fragen und Aufgaben, wie gewissenhaft, tolerant oder kreativ jemand ist. Und zwar immer mit Blick darauf, wo der Mitarbeiter arbeitet oder arbeiten soll. Die anschließende Auswertung liefert dem Manager eine Einschätzung einzelner Persönlichkeitsfaktoren. Mit dem Ergebnis geht der Verantwortliche dann ins Mitarbeitergespräch - nicht aber, um ein endgültiges Urteil zu präsentieren, sondern um Grundtendenzen aufzuzeigen und ihre Bedeutung für die jeweilige Arbeit zu besprechen.

Frank Michael Scheelen, Vorstandsvorsitzender der Scheelen AG, Anbieter von Consulting, Führungsseminaren und Potentialanalyseverfahren, hält Wissen über Typologien sinnvoll, rät aber dazu, bei wichtigen Entscheidungen wissenschaftliche Tests einzusetzen, weil die Objektivität gewährleistet. Managern, die sich zum ersten Mal mit Typologien beschäftigen, empfiehlt er, sich zuerst eigene Werte, Vorlieben, Stärken und Schwächen des eigenen Verhaltens vor Augen zu führen. Nur so könnten sie analysieren, warum sie mit anderen harmonieren oder eben nicht.

Heinz Schuler fügt dem weitere Ansprüche hinzu. Der Beobachter müsse so intelligent sein, dass er schnell Informationen in Beziehung zueinander setzen könne, wie zum Beispiel das Verhalten des anderen, seine Äußerungen oder Fragetechnik. Auch solle er sein Gegenüber neutral beurteilen sowie Motivationen und soziales Verhalten des Gesprächspartners erfassen und einordnen können.

Führungskräfte, die im Schnelldurchgang Menschenkenntnis lernen wollen, werden also enttäuscht. Ohne Erfahrung, auch Selbsterfahrung, geht

es nicht. Und hängt von der Personalentscheidung auch noch viel ab, führt kein Weg vorbei an zusätzlichen Diagnoseverfahren.

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: dpa