

Beck professionell

# Menschenkenntnis - Der große Typentest

So entschlüsseln Sie die Stärken und Schwächen

von  
Lars Lorber

2. Auflage



Verlag C.H. Beck München 2015

Vereine wie Bayern München oder der FC Barcelona so gut? Dazu gehören natürlich gute Spieler, aber vor allem auch ein gutes Team. Die einzelnen Spieler müssen an ihrer Teamarbeit und an ihren Fähigkeiten arbeiten, damit sie und die Mannschaft gut werden. Ein Fußballer, der seine Fehler oder ausbaufähigen Fertigkeiten nicht kennt oder nicht kennen will, wird sich nicht verbessern können. Er braucht Hilfe in Form von Kritik, um diese Punkte zu erkennen und daran zu arbeiten, um seinem Talent den Feinschliff zu geben. Wenn ihn jemand für seine Erfolge lobt, freut er sich bestimmt. Aber auf professioneller Ebene verbessert dieses Lob sein Talent nicht, sondern es motiviert ihn nur. Bei einem Anfänger ist es dagegen umgekehrt: Wer gerade lernt, ein Instrument zu spielen, macht am Anfang unzählige Fehler. Er kann gar nicht alles richtig machen, denn er hat noch nicht gelernt, wie es richtig geht. Alle seine Fehler zu kritisieren, wäre kontraproduktiv – das würde ihn schnell entmutigen. Stattdessen braucht er Motivation und Rückmeldung dazu, was er bereits richtig macht. Jeder braucht Kritik, um seine Fehler zu erkennen und sich weiterzuentwickeln – egal ob in der Partnerschaft, auf der Arbeit oder beim Sport. Doch nicht jedem fällt es leicht, Kritik anzunehmen oder zu geben. Wie gehen wir am besten mit Kritik um?

### a) Kritik geben

- **Sachlich bleiben:** *Der wichtigste Punkt:* Kritisieren Sie nicht die Person, sondern nur ganz konkretes Verhalten, eine bestimmte Situation, eine bestimmte Sache usw. Formulieren Sie die Kritik dabei weniger als Beurteilung und mehr als Hilfestellung und Erklärung, statt „Du machst das schlecht!“ sagen Sie: „Ich habe bemerkt, du machst das nicht ganz richtig, weil ...“.
- **Nicht beleidigen:** Greifen Sie niemanden persönlich an und beleidigen Sie nicht, sonst wird man Ihre Kritik nicht ernst nehmen und sie verfehlt ihren Zweck. Geben Sie ruhig ehrliche Kritik, aber machen Sie jemanden oder etwas nicht schlecht, nur weil er oder es Ihnen persönlich missfällt. Verzichten Sie auf Ironie oder Sarkasmus. Sagen Sie stattdessen sachlich und ruhig, was genau Ihnen nicht gefällt oder negativ auffällt.
- **Positives sagen:** Verbinden Sie Kritik immer mit positiven Aussagen. Optimaler Weise erwähnen Sie vor und nach einer Kritik auch Dinge, die jemand gut und richtig macht. Auf diese Weise wird

Ihre Kritik viel leichter als positive Anregung wahrgenommen und nicht als Angriff.

- **Kein Rundumschlag:** Nutzen Sie die Gelegenheit nicht, um ganz viele Dinge loszuwerden, die Sie kritisieren möchten. Ein solcher Rundumschlag kann als Angriff verstanden werden, und die einzelnen Kritikpunkte gehen in der Masse unter. Machen Sie am besten nur auf eine einzige oder einige wenige konkrete Sachen aufmerksam.
- **Freiheiten lassen:** Verlangen Sie nicht von anderen, alles so zu machen, wie Sie das tun. Das geht nicht. Alle Menschen sind verschieden und handhaben Dinge auf ihre eigene Weise.
- **Nur Wichtiges:** Kritisieren Sie nicht jede Kleinigkeit. Machen Sie nur auf etwas aufmerksam, wenn es wirklich eine Rolle spielt, es negative Folgen hat oder jemand Sie explizit darum gebeten hat, auf Fehler hingewiesen zu werden. Macht jemand etwas nur zum Spaß, z. B. Karaoke singen, dann ist übermäßige Kritik unangebracht.
- **Anfänger & Experten:** Ein Anfänger braucht Ermutigung, um am Ball zu bleiben – ein Experte Hinweise auf Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten, um sich weiter zu steigern.
- **Verbesserungsvorschlag:** Sagen Sie nicht nur, was falsch ist, sondern – wenn möglich – auch, wie man es besser machen könnte. Eine gute, konstruktive Kritik ist eine, die uns sachlich auf Fehler aufmerksam macht und möglichst auch gleich einen Lösungsvorschlag bietet.
- **Ausgestreckte Hand:** Geben Sie sachliche Kritik nicht als angreifende Faust, sondern als ausgestreckte Hand, die Hilfe anbietet.

### b) Kritik annehmen

- **Kritik trennen:** Trennen Sie persönliche, angreifende Kritik von sachlicher. Berücksichtigen Sie nur die sachliche Kritik. Verletzende, bössartige Kritik sollten Sie ignorieren und im übertragenen Sinn in den Papierkorb werfen, anstatt sich den Kopf darüber zu zerbrechen. Vielleicht hat die andere Person einen schlechten Tag, ist gerade verärgert oder kritisiert generell gerne an anderen herum. Dafür können Sie nichts.

- sachlich anspricht und Ihnen **helfen will, sollten Sie ernst nehmen** – auch dann, wenn sie Ihnen nicht gefällt. Akzeptieren Sie Ihre Fehler (denn jeder macht welche, niemand ist perfekt) und lernen Sie, darüber lachen zu können. Das macht es wesentlich leichter, ernsthafte Kritik annehmen und über verletzender stehen zu können.
- **Einsicht:** Sie sollten bereit sein, falsches oder schädliches Verhalten zu überdenken und zu ändern. Die Wahrheit kann manchmal schmerzhaft sein. Aber gerade in einem solchen Fall ist es notwendig, etwas zu verbessern und daran zu arbeiten. Konstruktive Kritik ist eine gute Chance, sich positiv zu verändern. Ergreifen Sie diese Chance.
- **Um Kritik bitten:** Sie wollen sich in etwas verbessern? Dann suchen Sie Personen, die Sie respektieren, und bitten Sie sie direkt um Hilfe.
- **Ausgestreckte Hand:** Sehen Sie sachliche Kritik nicht als angreifende Faust, sondern als offene Hand, die Hilfe anbietet.

### 3. Reibungspunkte und der Umgang mit anderen

„Du denkst immer nur an dich!“, ist ein typischer Satz, den viele kennen. Er trifft natürlich nicht nur auf bestimmte Typen zu, sondern vor allem auf konkret eigensinniges Verhalten ohne Rücksicht auf andere. Wenn eine Persönlichkeitsdimension besonders viele Reibungspunkte verursacht, dann ist es *hart/kooperativ*. Wie Sie sich unschwer denken können, entstehen diese Reibungspunkte oft (aber nicht immer!) auf Seite der harten, unnachgiebigen Menschen. Bevor wir aber in Beschuldigungen und Kritik gegen andere Personen abschweifen, bedenken Sie: Genau solche Beschuldigungen führen oft zu Streit und Abwehrreaktionen. Berücksichtigen Sie daher die Tipps zum Umgang mit Kritik weiter vorne und denken Sie daran, dass zum Durchbrechen eines solchen Kreislaufs beide Parteien nachgeben und kompromissbereit sein müssen.

Zwischen harten und kooperativen Typen kann es zu Konflikten kommen, da beide unterschiedlich mit anderen Menschen umgehen. Zum Beispiel können H-Typen das Verhalten von K-Typen zu sanft und nachgiebig finden und diese als „Softies“ bezeichnen. K-Typen können dagegen die raue und kalte Umgangsweise von H-Typen bemängeln. H-Typen kann das Verständnis fehlen, warum

sie rücksichtsvoller sein sollten, während K-Typen um des Friedens willen lieber nachgeben, anstatt ihren Standpunkt zu verteidigen. Doch beide können vom Verständnis für die andere Seite profitieren und lernen. Besondere Konfliktgefahr besteht, wenn zwei stark ausgeprägte H-Typen aufeinander treffen. Dann kann es schnell und heftig krachen, wenn beide auf ihren Standpunkten beharren und keiner von beiden Rücksicht nimmt. Zwei K-Typen nehmen zwar viel Rücksicht aufeinander, tun sich aber auch zusammen schwer, sich gegen andere durchzusetzen. Ausgeglichene Typen können die Tipps nutzen, um besser mit beiden Seiten umzugehen.

### a) Umgang mit H-Typen

H-Typen achten nicht besonders stark auf positive Beziehungen, sondern verteidigen ihre Interessen.

- **Nutzen:** Betonen Sie den Nutzen, um H-Typen zu überzeugen: Was ist der Gewinn für die Person/Gruppe/Firma/Familie usw.? Zeigen Sie, dass eine gütliche Lösung oder Einigung beiden Seiten Vorteile bringt und alle mehr davon haben, als wenn nur eine Seite profitiert.
- **Hartnäckig bleiben:** Geben Sie nicht zu leicht nach, denn H-Typen tun das auch nicht. Schlagen Sie ruhig einen Kompromiss vor, aber knicken Sie nicht gleich ein, indem Sie zu viel anbieten oder auf zu viel verzichten.
- **Nicht Zahn um Zahn:** H-Typen vergeben Fehlverhalten oft nicht so schnell. Lassen Sie sich daher nicht auf Sticheleien oder ein ewiges Hin und Her ein, sondern seien Sie der Klügere und geben Sie nach. Bitten Sie um Verzeihung und strecken Sie Ihre Hand zur Einigung aus.
- **Mitfühlen:** H-Typen fällt es schwer, mit anderen mitzufühlen. Machen Sie sie darauf aufmerksam, wie etwas Sie und andere positiv oder negativ beeinflusst und dass auch dies berücksichtigt werden muss. Erinnern Sie H-Typen daran, wie diese sich in einer solchen Situation fühlen würden.
- **Verteidiger:** Nutzen Sie die Fähigkeit von H-Typen, hartnäckig einen Standpunkt zu verteidigen.
- **Helfen:** Helfen Sie H-Typen, besser ihre rücksichtsvolle Seite zu nutzen sowie mitfühlender und diplomatischer zu sein.

## b) Umgang mit K-Typen

K-Typen bemühen sich, positive Beziehungen zu erhalten, und sind daher sanftmütig und rücksichtsvoll.

- **Leichter Umgang:** Der Umgang mit K-Typen ist meist sehr einfach, denn sie sind von Natur aus achtsam und hilfsbereit.
- **Gefühl:** Betonen Sie, wie etwas Sie und andere Menschen beeinflusst, z. B. positiv oder negativ, und welche Auswirkungen es hat.
- **Entgegenkommen:** Zeigen Sie sich kooperativ, gesprächsbereit und flexibel. Das wirkt natürlich auf alle Menschen positiv, aber K-Typen wissen es besonders zu schätzen. Gehen Sie auf Kompromissvorschläge Ihres Gegenübers ein, appellieren Sie an eine für alle Beteiligten positive Lösung. K-Typen werden sie dankend annehmen.
- **Entschuldigen:** K-Typen vergeben Fehlverhalten meist schnell, wenn Sie sich ehrlich entschuldigen. Noch besser ist es, Sie lassen nicht nur Worte, sondern gleich Taten sprechen.
- **Diplomaten:** Nutzen Sie die Fähigkeit von K-Typen, Streit zu schlichten und für harmonische Beziehungen zu sorgen.
- **Helfen:** Helfen Sie K-Typen, ihre Interessen besser zu verteidigen und durchzusetzen.

## V. Spontan und geplant

*Ordnung ist das halbe Leben.*

Wer in der Wildnis überleben will und keine Hilfsmittel aus der Zivilisation dazu nutzen darf, kann nicht vorausplanen und muss mit dem improvisieren, was er findet. Wer ein Haus bauen will, braucht dagegen nicht nur einen guten Plan, sondern muss sich auch daran halten, ihn exakt ausführen und zu Ende bringen. Ich gehe davon aus, dass nur wenige von Ihnen, liebe Leser, in der Wildnis überleben müssen oder mit eigenen Händen ein Haus gebaut haben. Falls Sie dennoch gerade beim Survivalurlaub oder im eigenhändig gebauten Haus dieses Buch lesen, gratuliere ich Ihnen zur Bewältigung dieser großen Aufgabe. Unabhängig davon gilt für alle Menschen: Wer nie vorausplant und keine Selbstdisziplin hat, endet schnell im Chaos und bekommt nichts fertig. Wer dagegen alles übergenau und perfektionistisch macht, braucht nicht nur sehr lange, sondern kriegt es

sehr leistungsorientiert, aber auch so obsessiv sein, dass die detailgenaue Ausführung von Plänen wichtiger wird als der Grund, aus dem diese Pläne überhaupt gemacht wurden. Sie achten auch dann auf jedes Detail und die überkorrekte Umsetzung, wenn dies gar nicht nötig ist. Perfektionismus ist daher Fluch und Segen zugleich: Er kann zu einem perfekten Ergebnis führen oder dazu, dass er Unmengen an Zeit und Aufwand in Anspruch nimmt, die in keinem Verhältnis zum Endprodukt stehen.

Ohne Verpflichtungen und Pläne zu leben, voller Freiheiten und Möglichkeiten, erscheint vielen verlockend, ist im Alltag aber nur schwer umsetzbar. Ein Leben, das 365 Tage im Jahr, sieben Tage die Woche, 24 Stunden am Tag komplett bis auf die letzte Minute durchgeplant und voller vernünftiger, zielorientierter Aktivitäten ist, wünschen sich dagegen die wenigsten – und auch das ist kaum durchzuhalten. Ein Mittelweg muss also her. Es ist nur menschlich, Versuchungen nachzugeben, unsere Pläne auch mal links liegen und fünf gerade sein zu lassen. (Vielleicht überlegen Sie gerade jetzt, ob Sie das Lesen dieses Buches kurz für etwas unterbrechen sollten. Mein Tipp: Lesen Sie weiter!) Wenn die Unterbrechungen mehr Zeit in Anspruch nehmen als die eigentliche Aufgabe oder wir regelmäßig komplett von dem abkommen, was wir ursprünglich machen wollten, fällt es uns verständlicherweise sehr schwer, Ziele zu erreichen – wenn wir sie überhaupt jemals erreichen. Während man sehr geplanten Menschen häufig Spießigkeit, Pedanterie und Streberhaftigkeit vorwirft, gelten sehr spontane Menschen oft als Chaoten. Doch selbst das sprichwörtliche kreative Chaos braucht zumindest ein wenig Planung, damit daraus etwas Produktives entstehen kann – genauso wie auch der größte Erbsenzähler einmal locker lassen und vom Ziel abweichen muss, wenn er in eine Sackgasse gerät.

Im zwischenmenschlichen Bereich können Zielorientierung und Struktur positiv eingesetzt werden, um andere dazu zu motivieren, ihre Ziele zu verfolgen, und ihnen dabei zu helfen, sie zu erreichen. Man kann sie aber auch negativ nutzen, um andere zu kontrollieren und ihnen die eigenen strengen Regeln und Erwartungen aufzuzwingen. Daher ist Ordnung eben nicht das ganze Leben, sondern nur das halbe ... oder aber drei Viertel oder ein Viertel davon oder was auch immer für Sie am besten funktioniert. Was ist ihr Erfolgsmodell, um das richtige Maß an Ordnung und Planung zu halten?

## 1. Stärken und Schwächen

Spontanes/geplantes Verhalten bringt Stärken und Schwächen mit sich. Je nachdem, wie deutlich Sie zu einer Seite neigen, werden diese generell oder situationsbezogen auf Sie zutreffen.

<p><b>Spontan: Stärken</b></p> <p><b>Flexibel:</b> Pläne und Vorgaben flexibel ändern und anpassen können</p> <p><b>Locker:</b> Dinge nicht so eng sehen, verspielt und nicht streng regelversessen sein</p> <p><b>Improvisation:</b> gut improvisieren und schnell auf Unvorhergesehenes reagieren können</p> <p><b>Abwechslung:</b> gut mit chaotischen Umgebungen und wechselnden, unterschiedlichen Aufgaben klarkommen</p> <p><b>Multitasking:</b> gerne mehrere Sachen gleichzeitig machen</p>	<p><b>Geplant: Stärken</b></p> <p><b>Zielstrebig:</b> sich langfristige Ziele setzen und zu Ende bringen, was man anfängt</p> <p><b>Bedacht:</b> wohlüberlegt und vernünftig handeln</p> <p><b>Gewissenhaft:</b> auf Details achten und darauf, etwas ordentlich, verlässlich und nach den Regeln zu machen</p> <p><b>Ordentlich:</b> seine Umgebung ordnen und ordentlich halten</p> <p><b>Perfektionistisch:</b> etwas sehr genau und möglichst korrekt machen</p>
<p><b>Spontan: mögliche Schwächen</b></p> <p><b>Planlos:</b> sich keine Ziele oder Pläne setzen, und Dinge nicht zu Ende bringen, weil andere verlockender erscheinen</p> <p><b>Chaos:</b> Schwierigkeiten haben, Ordnung zu halten, Vorgaben zu folgen oder auf Details zu achten</p> <p><b>Unvernünftig:</b> Dinge tun, die nicht vernünftig oder nicht gesund sind</p> <p><i><b>Spezial – Prokrastination:</b> wichtige Dinge regelmäßig aufschieben oder vermeiden</i></p>	<p><b>Geplant: mögliche Schwächen</b></p> <p><b>Erbsenzähler:</b> Regeln und Vorgaben zu genau nehmen, keine Planänderungen zulassen; obsessiv und zwanghaft alles perfekt machen wollen</p> <p><b>Workaholic:</b> nur noch auf die Arbeit und das Erreichen von Zielen konzentriert sein</p> <p><b>Überkorrekt:</b> besessen von Ordnung, Sauberkeit und Korrektheit sein</p>

Beide Typen profitieren von Struktur und festen Zielen. Und beide können darunter leiden, wenn Pläne und Vorgaben übertrieben genau genommen werden. Um die richtige Balance und sein persönliches Erfolgsmodell zu erreichen, können folgende Tipps helfen.

### a) Tipps, um geplanter zu leben

- **Ziele verfolgen:** Fangen Sie nicht dauernd etwas Neues an, sondern bringen Sie stattdessen lieber etwas von dem zu Ende, was Sie bereits begonnen haben. Überlegen Sie, was Ihre wichtigsten Ziele sind, und verfolgen Sie diese, bis sie erledigt sind – auch wenn das vielleicht schwerfällt. Haben Sie kurzfristige und langfristige Aufgaben auf Ihrer To-do-Liste? Wählen Sie lieber die langfristigen, denn deren Wert unterschätzen Sie meist.
- **Unangenehmes erledigen:** Manchmal muss man sich zu Arbeit, Lernen, Alltagsaufgaben usw. zwingen. Etwas nur dann zu machen, wenn man gerade Lust dazu hat, bringt keinen langfristigen Erfolg. Es führt dazu, dass wichtige Dinge unerledigt bleiben. Packen Sie daher die Gelegenheit beim Schopf und erledigen Sie unangenehme Aufgaben sofort.
- **Selbstdisziplin:** Sagen Sie öfter „Nein“ zu kurzfristigen oder gar schädlichen Verlockungen, die keinen langfristigen Nutzen haben. Arbeiten Sie an Ihrer Selbstkontrolle.
- **Auf Details achten:** In vielen Situationen verlassen sich andere Menschen darauf, dass Sie etwas ordentlich, korrekt, genau, pünktlich oder nach den Regeln machen. Bedenken Sie, dass es zu Problemen führen kann, wenn Sie das nicht tun, und bemühen Sie sich ernsthaft, diese Vorgaben zu erfüllen.
- **Planen lassen:** Holen Sie sich Unterstützung beim Erstellen von Strukturen, Plänen, Zielen usw. Das kann durch andere Menschen geschehen oder durch Zeitplaner, Notizbücher, Planungs-Apps, Wecker o. Ä. Finden Sie Ihren Weg, um sich zu strukturieren und zu motivieren.
- **Helfen lassen:** Lassen Sie sich von G-Typen helfen, zielstrebig und strukturierter zu werden.

### b) Tipps, um spontaner zu leben

- **Perfektionismus zurückstellen:** Nicht alles muss exakt, genau und perfekt sein. Überlegen Sie, ob etwas wirklich so ordentlich, sauber oder penibel sein muss, wie Sie denken. Lohnt sich der Mehraufwand für ein minimal besseres Ergebnis? Wenn ja, dann lassen Sie sich nicht beirren, denn Perfektionismus kann zu hervorragenden Ergebnissen führen und ist vielerorts notwendig. Wenn