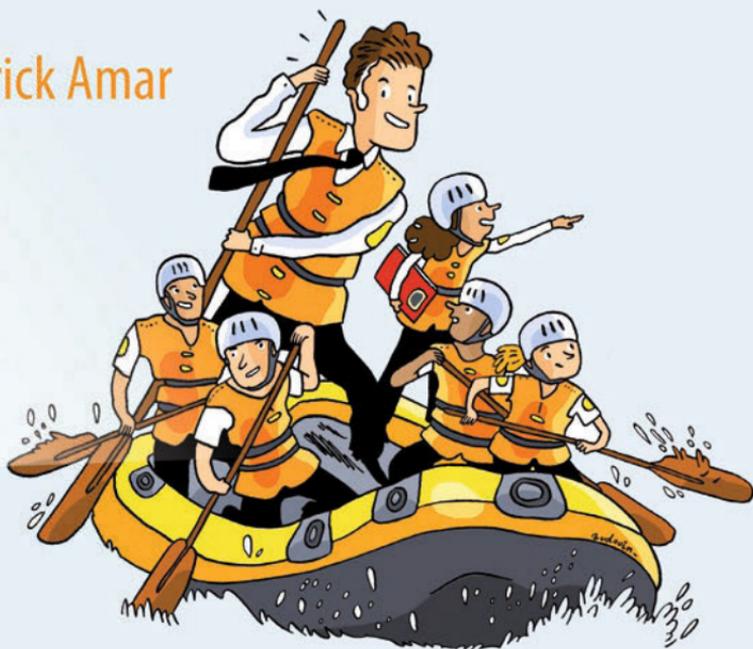


Patrick Amar



# Psychologie für Fach- und Führungskräfte

Für mehr Erfolg im Berufsleben

SACHBUCH



Springer Spektrum

# Psychologie für Fach- und Führungskräfte

**Weitere experimentelle Streifzüge in die Psychologie mit  
Lebenspraxisbezug:**

Patrick Amar, Psychologie für Fach- und Führungskräfte, ISBN  
978-3-642-37679-5

Serge Ciccotti, Hundepsychologie, ISBN 978-3-8274-2795-3

Serge Ciccotti, 150 psychologische Aha-Experimente, ISBN  
978-3-8274-2843-1

Sylvain Delouée, Warum verhalten wir uns manchmal merk-  
würdig und unlogisch?, ISBN 978-3-8274-3033-5

Gustave-Nicolas Fischer/Virginie Dodeler, Wie Gedanken unser  
Wohlbefinden beeinflussen, ISBN 978-3-8274-3045-8

Nicolas Guéguen/Sébastien Meineri, Natur für die Seele, ISBN  
978-3-642-34820-4

Alain Lieury, Ein Gedächtnis wie ein Elefant?,  
ISBN 978-3-8274-3043-4

Alain Lieury, Die Geheimnisse unseres Gehirns,  
ISBN 978-3-642-37506-4

Jordi Quoidbach, Glückliche Menschen leben länger, ISBN  
978-3-8274-2856-1

Patrick Amar

# Psychologie für Fach- und Führungskräfte

Für mehr Erfolg im Berufsleben

Aus dem Französischen übersetzt von  
Jutta Bretthauer



**Springer** Spektrum

Patrick Amar  
Équipe LRI Bioinfo  
Université Paris Sud  
Orsay Cedex  
Frankreich

Aus dem Französischen übersetzt von Jutta Bretthauer

ISBN 978-3-642-37679-5      ISBN 978-3-642-37680-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-642-37680-1

Übersetzung der französischen Ausgabe: *Psychologie du manager* von Patrick Amar, erschienen bei Dunod Éditeur S. A. Paris, © Dunod, Paris, 2012. Alle Rechte vorbehalten.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Spektrum

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Planung und Lektorat:* Marion Krämer, Barbara Lühker

*Redaktion:* Tatjana Strasser

*Zeichnungen:* Hervé Pinel

*Einbandabbildung:* © Laurent Audouin, Poitiers

*Einbandentwurf:* deblik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Spektrum ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-spektrum.de](http://www.springer-spektrum.de)

*Für Messody, mit der alles begann...*  
*Für Élisabeth, mit der alles zu enden droht...*

# Danksagung

Mein Dank gilt den Trainern, Therapeuten und Beratern von AXIS MUNDI, die mich zu einigen der folgenden Überlegungen angeregt haben und mir mit ihrer täglichen Arbeit das beste Beispiel waren.

Ich danke Corinne Amar für ihre wertvolle Hilfe bei der Durchsicht und Fertigstellung des Buches; dankbar bin ich auch Pierre und Sylvie Angel, die mir vor einigen Jahren ein leeres Blatt in die Hand gedrückt und in mir die Lust geweckt haben, es zu füllen; herzlichen Dank an Christian Dupont, von dem ich so viel über die zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen lernen durfte; mein Pariser Lektor Laurent Gazet hat meine Arbeit stets treu begleitet und mir wertvolle Anregungen gegeben; ich danke Lidia Mele für ihre bedingungslose Freundschaft und ihre ganz persönlichen Qualitäten; Michel Moral war mir mit seinem großen Fachwissen eine wertvolle Hilfe; mein Dank geht auch an Hervé Pinel, den talentierten Illustrator dieser Seiten, und an Armelle Saint Raymond, deren kluge Überlegungen ich sehr zu schätzen wusste, sowie an Brigitte Vaudolon, die Leiterin von AXIS MUNIDI, deren Professionalität die Arbeit mit ihr zu einem reinen Vergnügen machte.

Und außerdem danke ich Philippe Baylet, Davide Mele, Marc Nahum, Carole und Jean-Marc Zerbib, weil es sie gibt und weil sie bereit waren, das Buch zu kaufen. Der dankbare Autor.

# Einleitung

Mit diesem Buch verfolgen wir ein ganz einfaches Ziel: Wir wollen Führungskräften in Unternehmen, Männern wie Frauen, Konzepte und Mittel aus dem Bereich der Psychologie an die Hand geben, die ihre Tätigkeit ganz neu beleuchten und bereichern, die ihnen Denkanstöße geben und ihnen neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen können. Für die Entwicklung unserer Persönlichkeit ist es häufig erforderlich, dass wir uns selbst besser kennenlernen und unsere Umgebung genauer wahrnehmen. Erleichtert wird das durch einen gewissen Abstand und den Wechsel von Handeln und Reflexion, von der unmittelbaren Umsetzung von Plänen und deren schrittweisen Vertiefung.

Psychologie und Management stehen in enger Beziehung zueinander: Allen Theorien zur Unternehmensführung und Organisation liegt eine bestimmte Auffassung vom Menschen zugrunde. Der wesentliche Unterschied zwischen dem *scientific management* der Arbeit, wie es in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts vor allem von Taylor, Fayol oder Ford vertreten wurde, und der *Human-Relations*-Bewegung, deren vorrangige Verfechter Mayo, Lewin oder Maslow waren, ist sowohl betriebswirtschaftlicher als auch psychologischer Art. Die Anhänger des *one best way* waren

überzeugt davon, dass ein Unternehmen hierarchisch aufgebaut sein muss und dass die Lenkung und Planung Aufgabe der Leitung sind. Ihr Bild vom arbeitenden Menschen war das eines logischen und rationalen Wesens, das Verantwortung ablehnt und vor allem nach Sicherheit verlangt. Die *Human-Relations*-Bewegung dagegen führte gerade den Wunsch des Menschen nach Verantwortung ins Feld, sein Bedürfnis, mit einbezogen und an der Realisierung von Vorhaben beteiligt zu werden, und deshalb verwies sie auf die Vorteile einer partizipativen Betriebsführung.

In den ersten Jahren (wenn nicht Jahrzehnten!) seiner beruflichen Laufbahn steht für den Einzelnen häufig die professionelle Entwicklung im Vordergrund, und er konzentriert sich im Wesentlichen auf die fachlichen Aspekte seiner Funktion. Es geht ihm darum, eine auf seine Aufgaben zentrierte Sachkompetenz (im betriebswirtschaftlichen, finanziellen oder logistischen Bereich) zu erlangen. Bei dieser Fokussierung auf die *hard skills* kann es geschehen, dass der Mensch, diese methodisch unberechenbare Größe, in einem System zu kurz kommt, das stark vom Cartesianismus geprägt ist und eine positivistische und vorhersehbare Vision bevorzugt. Was ist denn der größte Nachteil des Menschen gegenüber der Maschine? Seine Unberechenbarkeit. Zunächst die schlechte Nachricht: Je weiter jemand in der betrieblichen Hierarchie aufsteigt, umso abhängiger wird er von zwischenmenschlichen Gegebenheiten, auf die er möglicherweise nicht ausreichend vorbereitet ist, die aber eine wichtigere Rolle spielen als technische Probleme und die für seine eigene Leistung und die des Unternehmens zunehmend entscheidend werden. Jetzt rächt sich die Vernachlässigung der *soft skills*. Wer aber meint, er sei in einem

Bereich inkompetent, neigt dazu, ihnen aus dem Weg zu gehen und nimmt sich damit selbst die Gelegenheit, Neues dazuzulernen und auszuprobieren, sich weiterzuentwickeln. Ein Teufelskreis, in dem der Betreffende immer häufiger nur das tut, was er bereits kann und immer seltener etwas Neues, was er noch lernen müsste, um seine eigene Entwicklung voranzutreiben. Soweit die schlechte Nachricht. Und die gute? Wir haben dem Verleger versprochen, eine Geschichte zu schreiben, die gut ausgeht. Hier ist sie: Folgt man dem behavioristischen Grundsatz, dass jedes Verhalten aus einem Lernprozess resultiert (denken Sie doch nur daran, wie Sie im Alter von einem Jahr nachhaltig gelernt haben, dass man die Finger besser nicht in die Steckdose steckt!), so brauchen wir lediglich zu lernen! In den allermeisten Fällen werden wir nicht als Führer oder Manager geboren, wir werden dazu, indem wir lernen, üben, einschränkende Gedanken verjagen, neue Verhaltensweisen annehmen, aus einem positiven Feedback und den damit aufgezeigten Veränderungsmöglichkeiten Gewinn ziehen – kurz, meistens werden wir dazu, weil wir es wollen.

In der Psychologie gibt es viele Theorien, die sich auf ein Unternehmen anwenden lassen. Die Psychologie befasst sich mit dem Denken, dem Verhalten und den Emotionen des Menschen in einer gegebenen Situation, d. h. mit seinen Gefühlen gegenüber sich selbst und den anderen. In diesem Buch werden wir mehrere Bereiche der Psychologie ansprechen, die sich gelegentlich überschneiden, denn im Grunde genommen geht es in allen um dasselbe, sie beleuchten die Praxis der Betriebsführung:

- Die klinische Psychologie untersucht die *constitutio humana* und ihre Abweichungen. Das ist eine häufig ungewisse Gratwanderung zwischen Normalität und Pathologie. Wir behandeln die Themenbereiche Persönlichkeit, persönliche Effizienz, Lernen, positives Denken, Abwehrmechanismen, die Theorie des *locus of control*, erlernte Hilflosigkeit, emotionale Intelligenz und Veränderung.
- Die Sozialpsychologie interessiert sich vor allem dafür, welche Phänomene die zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflussen. Wir werden sehen, welcher Zusammenhang zwischen der Tätigkeit des Managers und Begriffen wie kognitive Dissonanz, Pygmalioneffekt, Anpassungsbedürfnis, Fehlentscheidungen, überzeugende Kommunikation, Theorie von der Verpflichtung und dem Umgang mit schwierigen Persönlichkeiten besteht.
- Die Arbeitspsychologie schließlich versucht, den Menschen bei der Arbeit zu beobachten und zu verstehen. Sie konzentriert sich auf wichtige Fragen im Zusammenhang mit dem Organisationssystem, der Motivation, der Führung, der Teamarbeit, den interkulturellen Unterschieden, der Leistung, dem Coaching und dem Stress des Managers.

Für den Faktor Mensch und die Position des Managers spielen verschiedene Elemente eine ganz besonders wichtige Rolle. Erwähnt sei beispielsweise die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors für die Wirtschaft sowie die Tatsache, dass Mehrwert in Zukunft nicht mehr nur durch technisches Know-how geschaffen wird, sondern auch durch Forschung und Entwicklung, durch neue Konzepte sowie die Beherrschung von Informationen und Me-

thoden zur Lösung zwischenmenschlicher und emotionaler Probleme; unsere Umwelt wird immer komplexer und erfordert von den Teams, dass sie sich rasch an veränderte Umstände anpassen und Unsicherheiten bereitwilliger in Kauf nehmen; die Arbeit in einer Matrixorganisation oder in Netzwerken tritt an die Stelle des hierarchischen Taylorismus und erschwert dem Manager seine Aufgabe, denn in Zukunft muss er den Betrieb auf andere Weise leiten. Eine der Hauptforderungen, mit denen wir in den Coachings von AXIS MUNDI konfrontiert werden, lautet übrigens: Ersetzen des Kompetenzdenkens des „Machens“ durch ein betriebswirtschaftliches Denken des „Machen Lassens“ (und des den Erfolg erzielen Lassens). Das erfordert häufig ein Umlernen und die Aktivierung ganz neuer Fähigkeiten: Der Manager muss sich zurücknehmen, er sollte sich selbst und seine Mitarbeiter besser kennenlernen, er muss beziehungsfähig werden, Empathie, emotionale Intelligenz und Selbstbestätigung entwickeln usw. Eine Gewissheit gibt es dabei: Bereits unzählige Male wurde bewiesen, dass der Mensch über die unbegrenzte Fähigkeit verfügt, sich neuen Spielregeln anzupassen, und diese verlangen in unserem neuen „globalen Dorf“ paradoxerweise von ihm, sich auf sich selbst und auf seine Mitarbeiter zu konzentrieren, um bessere Arbeit leisten zu können.

Dieses Buch will dem Leser ganz praktische Einsichten vermitteln. Aus der ungeheuer großen Menge der verfügbaren Theorien stellen wir eine kleine Auswahl an Konzepten und Experimenten vor, die in der Psychologie eine grundlegende Rolle spielen. Sie sind unserer Meinung nach auch für die Praxis von Führungskräften aufschlussreich und helfen, manche Dinge zu erklären oder vorherzusehen.

Wir haben uns bemüht, diese Theorien so eingängig wie möglich darzustellen, denn im Grunde sind sie ganz einfach und für jeden verständlich. Anhand eines Experiments oder einer Theorie zeigen wir jeweils, welche Bedeutung sie für die tägliche Praxis des Managers haben und welche Wege sie ihm eröffnen. Mit der Gliederung des Werks in unabhängige Themenbereiche wollen wir es dem Leser ermöglichen, sich je nach seinen eigenen Bedürfnissen und Vorlieben auf leicht verdauliche Weise individuell zu informieren. Am Ende eines jeden Abschnitts findet er eine Zusammenfassung sowie einige Literaturhinweise für den Fall, dass er sich mit der Thematik eingehender befassen möchte.

Am Anfang des Buches steht eine in der Psychologie zentrale Frage: Wer bin ich?, und den Abschluss bilden Überlegungen über das Glück des Managers. Das Ziel dieses Werks ist also, wie Sie sehen, ganz pragmatisch – und bescheiden.

## **Kontakt zum Autor**

Sie können dem Autor Ihre Meinung zu diesem Buch, Ihre Kommentare, Vorschläge oder Ihre Kritik über folgende E-Mail-Adresse mitteilen: [contact@axismundi.fr](mailto:contact@axismundi.fr)

Oder schreiben Sie an

Patrick Amar

AXIS MUNDI

20, rue de Mogador

75009 Paris

France

[www.axismundi.fr](http://www.axismundi.fr)

# Inhalt

Danksagung .....	VII
Einleitung .....	IX
<b>1 Das Selbstbild des Managers .....</b>	<b>1</b>
1 Wer bin ich? .....	3
2 Jedes Verhalten resultiert aus einem Lernprozess ...	12
3 Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg? .....	20
4 Oh, du Zerrspiegel meiner Seele! .....	27
5 Nehmen Sie Einfluss auf Ihr Denken und Handeln... ..	35
6 Sind Sie internal oder external? .....	43
7 Haben Sie die Situation unter Kontrolle? .....	50
8 In welchem Ich-Zustand befinde ich mich? .....	58
9 Wie verteidigen Sie sich? .....	67
10 Alles, bloß nur nicht verlieren! .....	75
11 Früher war alles viel besser .....	85
Weiterführende Literatur .....	91
<b>2 Der Manager und die Gruppe .....</b>	<b>95</b>
12 Die Wege der Verleugnung und der Rechtfertigung sind unergründlich .....	97
13 Du wirst zum Dummkopf, weil ich dich dafür halte!! .....	107
14 Wichtig ist, geliebt zu werden und nicht aufzufallen .....	115

15	Wir verfügen über die Mittel, Sie auf nette Weise ... zur Kooperation zu bewegen. ....	123
16	Äh ... wie soll ich's Ihnen sagen? .....	132
17	ICH entscheide! .....	140
18	Wer ist schuld? .....	150
19	Der Umgang mit schwierigen Persönlichkeiten ...	158
20	Gefühle? Kommt ja gar nicht infrage! .....	168
21	Warum sind die anderen nicht so intelligent wie ich? .....	176
22	Nichts ist schlimmer als Gleichgültigkeit .....	186
	Weiterführende Literatur .....	193
<b>3</b>	<b>Der Manager und das Unternehmen</b> .....	<b>197</b>
23	Direktiver oder partizipativer Führungsstil? .....	199
24	Are you globish? .....	205
25	Vom Komplizierten zum Komplexen. ....	216
26	Macht Einigkeit stark? .....	224
27	Und wie gehen Sie damit um? .....	233
28	Was halten Sie von Coaching? .....	242
29	Konkurrenz oder Kooperation? .....	249
30	Was treibt uns an? .....	259
31	Wer ist der Chef? .....	266
32	You know – I am happy! .....	274
	Weiterführende Literatur .....	283
	<b>Sachverzeichnis</b> .....	<b>287</b>

# 1

## Das Selbstbild des Managers

# Inhaltsübersicht

1	Wer bin ich? .....	3
2	Jedes Verhalten resultiert aus einem Lernprozess .....	12
3	Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg? .....	20
4	Oh, du Zerrspiegel meiner Seele! .....	27
5	Nehmen Sie Einfluss auf Ihr Denken und Handeln .....	35
6	Sind Sie internal oder external? .....	43
7	Haben Sie die Situation unter Kontrolle? .....	50
8	In welchem Ich-Zustand befinde ich mich? .....	58
9	Wie verteidigen Sie sich? .....	67
10	Alles, bloß nur nicht verlieren! .....	75
11	Früher war alles viel besser .....	85
	Weiterführende Literatur .....	91

# 1 Wer bin ich?

## Persönlichkeitsanalyse

„Wer bin ich?“ Diese erste der drei wesentlichen Fragen (ergänzt durch die Fragen: „Wohin gehe ich?“ und „In welchem Zustand befinde ich mich?“, siehe Abschn. 8) nimmt in der Psychologie natürlich eine zentrale Stellung ein. Doch was von der Vielfalt und der Komplexität des Menschen darf man überhaupt hoffen, in Modelle fassen zu können? Wie lässt sich die Vielzahl der menschlichen Funktionsweisen erfassen, und wie kann man besser verstehen, wer man selbst und wer der andere ist? Der Begriff der Persönlichkeit bringt Licht in dieses Dunkel. Die Persönlichkeit<sup>1</sup> lässt sich als ein relativ stabiles Zusammenspiel von Denk- und Verhaltensmustern und von Gefühlen definieren, die einen Menschen und seine Lebensweise charakterisieren. Der Begriff steht also für die relativ beständige Art, wie ein Mensch reagiert, und zwar unabhängig davon, in welcher Situation er sich befindet. Dieser Begriff kann sehr nützlich sein und uns helfen, besser zu verstehen, zu entschlüsseln oder sogar vorherzusehen, wie sich ein Mensch in bestimmten Situationen vermutlich verhalten wird.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Die Weltgesundheitsorganisation definiert Persönlichkeit als die „einem Menschen innewohnenden Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, die für seinen Lebensstil und seine Art der Anpassung kennzeichnend sind“.

<sup>2</sup> Etymologisch lässt sich das Wort „Persönlichkeit“ auf den Begriff „persona“ zurückführen. Dieser bezeichnete eine Maske, die die Schauspieler im griechischen Theater trugen und anhand derer die Zuschauer das Handeln der jeweiligen Figur voraussagen konnten.

## Die Beurteilung der Persönlichkeit

Das Interesse der klinischen und der experimentellen Psychologie galt dem Erkennen und der Klassifizierung von Persönlichkeitstypen, um den Menschen besser verstehen zu können. Die Psychoanalyse beispielsweise wollte die menschliche Psyche anhand verschiedener Typologien erklären (neurotischer, psychotischer, perverser Typ, später kam noch der Begriff der Borderline-Persönlichkeit hinzu). Andere Theoretiker verfolgten psychometrische Ansätze und versuchten, die wesentlichen Dimensionen oder Charakterzüge herauszustellen, mit denen sich alle Persönlichkeiten beschreiben lassen. Der amerikanische Psychologe Raymond Cattell hat seit den 1950er Jahren daran gearbeitet, einen der heute am häufigsten verwendeten Tests zu entwickeln, den „16-Persönlichkeitsfaktoren-Test“. Cattell definierte Persönlichkeit als das, woran sich vorhersagen lässt, was ein Mensch in einer bestimmten Situation tun wird.

### **Der 16-Persönlichkeitsfaktoren-Test**

Zunächst einmal (1956) stellte Cattell alle Begriffe der englischen Sprache zusammen, die Charaktereigenschaften beschreiben. Durch das Aussortieren von Redundanzen und Synonymen erhielt er eine Liste von 172 Wörtern. Nach einer Faktorenanalyse (durch die eng miteinander korrelierende Faktoren ausgeschlossen wurden, um lediglich die unabhängigen und aussagekräftigsten zu behalten) reduzierte sich die Zahl auf 36 Oberflächeneigenschaften. Dieser Liste fügte er zehn Eigenschaften aus der psychiatrischen und experimentalpsychologischen Literatur hinzu und erhielt auf diese Weise 46 Traits, die den gesamten Bereich der Persönlichkeit beschrieben. Nach zusätzlichen

Studien reduzierte sich diese Zahl auf 16 Grundfaktoren, die sich jeweils aus zwei Gegensatzpaaren zusammensetzten, d. h. aus 32 Komponenten (Beispiel: Zurückhaltung vs. soziale Kompetenz; Robustheit vs. Sensibilität; Dominanz vs. Unterwerfung; Besonnenheit vs. Begeisterungsfähigkeit; Pragmatismus vs. Unkonventionalität; Sicherheitsinteresse vs. Veränderungsbereitschaft; innere Ruhe vs. Anspannung...).

In neueren psychometrischen Studien (Costa und McCrae 1990) wurden diese Faktoren zu fünf Hauptdimensionen zusammengefasst, den „*Big Five*“, die heute die anerkannte theoretische Grundlage für zahlreiche Persönlichkeitstests bilden und den Ansatz des deutschstämmigen britischen Psychologen Hans Eysenck (1975) ergänzen.<sup>3</sup> Dieses in den 1990er Jahren entwickelte Modell führt die Persönlichkeit auf fünf große Hauptdimensionen zurück, für die im Englischen die Abkürzung OCEAN steht (*openness, conscientiousness, extroversion, agreeableness* und *neuroticism*).<sup>4</sup>

- Offenheit für neue Erfahrungen (*openness*): Diese Dimension macht deutlich, wie offen jemand allem Neuen und Veränderungen gegenübersteht, wie stark seine Fantasie und intellektuelle Neugier ausgeprägt sind;

---

<sup>3</sup> Eysenck (1975) hatte die Charaktereigenschaften bereits auf drei „Superfaktoren“ reduziert: die Extraversion, den Neurotizismus und den Psychotizismus (dieser beinhaltet unter anderem Aggressivität, Impulsivität, Kreativität und Gefühlskälte).

<sup>4</sup> Auf dieser Grundlage beruhen beispielsweise der häufig eingesetzte Fragebogen zur Persönlichkeitserfassung NEO-PI sowie etliche weitere Tests, die in Unternehmen Anwendung finden (D5D, Golden, Alter Ego, Baron ...).

- Gewissenhaftigkeit (*conscientiousness*): Diese Dimension sagt aus, wie verantwortungsvoll, vertrauenswürdig, fleißig, loyal und tatkräftig eine Person ist;
- Extraversion (*extroversion*): Hierin zeigt sich die soziale Kompetenz, die Fröhlichkeit und Begeisterungsfähigkeit sowie die Selbstsicherheit eines Menschen;
- Altruismus oder Verträglichkeit (*agreeableness*): Diese Dimension beschreibt, wie leicht der Umgang mit einer Person ist, ob sie sich als anpassungsfähig, vertrauensvoll, liebenswürdig und kooperativ erweist;
- Neurotizismus oder Emotionalität (*neuroticism*): Diese Dimension umfasst den Grad der Ängstlichkeit, Nervosität, der Neigung zu Wut und Depression sowie andere negative Affekte (aber auch das Gegenteil, nämlich Heiterkeit, Ruhe, Optimismus...).

Wichtig ist, dass sich all diese Studien weitgehend decken und zu einigen hauptsächlichen Charaktereigenschaften gelangen, mit denen sich die menschliche Natur erfassen lässt. Auf der Grundlage dieser Arbeiten geben Hunderte von Tests (in Form von Rastern, Matrizen, Skalen) Aufschluss über die Funktionsweise der menschlichen Psyche.

### Der MBTI und andere Persönlichkeitsmodelle

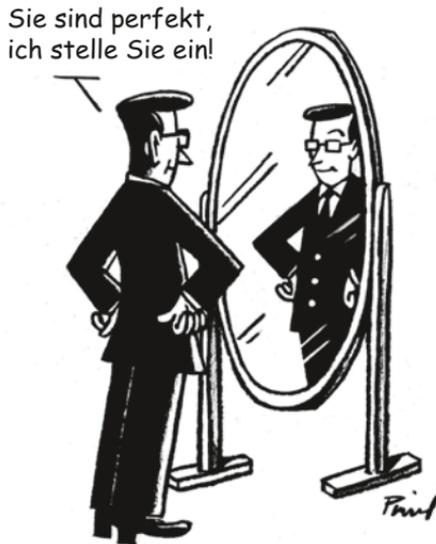
Die Psychoanalyse (vor allem die Jungscher Prägung) diente als theoretische Grundlage für einige sehr verbreitete Modelle, etwa für den MBTI™ (*Myers-Briggs Type Indicator*), für die *Process Communication* von T. Kahler oder für die Theorie der *Sozialen Stile* (detaillierte Informationen dazu in Abschn. 21).

Einer der am häufigsten verwendeten Tests, der Aufschluss darüber gibt, wie eine Person in der Regel funktioniert, ist der Myers-Briggs-Typindikator, der in den 1940er Jahren von Katharine Briggs und Isabel Myers entwickelt wurde. Er basiert auf vier bipolaren Dimensionen, anhand derer sich 16 Persönlichkeitstypen unterscheiden lassen:

- *Extroversion/introversion* (dt.: extrovertiert/introvertiert). Diese erste Dimension misst, ob die Person ihre Energie vorzugsweise auf die Außenwelt richtet, d. h. auf den Kontakt zu anderen Menschen (E), oder lieber auf ihr eigenes Innenleben, ihre Gedanken und Gefühle (I).
- Die zweite Dimension ist die von *sensation/intuition* (dt.: praktisch/theoretisch). Sie sagt etwas darüber aus, ob der Betreffende die Welt ganz konkret und detailliert mit seinen fünf Sinnen wahrnimmt (S) oder eher intuitiv global und unmittelbar (N).
- Die dritte Dimension *thinking/feeling* (dt.: logisch/fühlend) erfasst, wie die Person ihre Entscheidungen trifft: eher aufgrund einer objektiven und analytischen Betrachtung (T) oder vorzugsweise auf der Grundlage persönlicher Wertvorstellungen und subjektiver Überzeugungen (F).
- Die vierte Dimension *judging/perceiving* (dt.: geplant/spontan) verweist auf den Lebensstil der Person. Bevorzugt sie es methodisch, organisiert und kontrolliert (J), oder ist sie eher flexibel, anpassungsfähig und opportunistisch (P).

Ein Mensch vom Typ „ISTJ“ ist demnach eher ruhig, ernsthaft, verlässlich, perfektionistisch, praktisch, methodisch,

streng und loyal. Der Typ „ENFP“ dagegen ist begeisterungsfähig, herzlich, fantasievoll und beliebt, er improvisiert gern und pflegt seine Kontakte zu anderen.



### Was heißt das für den Manager?

Persönlichkeitstests sind für den Manager in mehrfacher Hinsicht nützlich. Sie helfen ihm, über sich selbst zu reflektieren, sich zurückzunehmen und die eigenen Denk- und Verhaltensmuster besser zu verstehen. Überraschenderweise verwendet ein Manager nämlich häufig nur wenig Zeit darauf zu ergründen, wer er eigentlich ist, denn sein Hauptinteresse ist in erster Linie darauf gerichtet, seine fachlichen Kompetenzen, die *hard skills*, zu erweitern. Diese sagen allerdings mehr etwas über seine Fähigkeiten und weniger

über seine Charaktereigenschaften aus. Wenn sich auch die eigene Persönlichkeit nicht verändern lässt, so kann man doch die mit ihr einhergehenden Verhaltensweisen umstellen, um auf diese Weise flexibler und effizienter zu werden.

### *Sich selbst besser verstehen*

Ein Ziel dieser Tests besteht also darin, sich selbst besser kennenzulernen, die eigenen Stärken wahrzunehmen, aber auch zu sehen, welche Fähigkeiten möglicherweise noch weiter entwickelt werden könnten. Ein Mensch, der nach dem soeben vorgestellten MBTI dem ISTJ-Typ zuzurechnen ist, besitzt die Fähigkeit, Projekte verlässlich, organisiert und verantwortlich zu leiten, er geht dabei methodisch vor und hält sich an Regeln und Traditionen. Er könnte allerdings noch lernen, weniger streng und bürokratisch zu handeln, mehr Empathie zu zeigen, Kreativität zu entwickeln und weniger Scheu vor Veränderung zu haben. Der ENFP-Typ dagegen entspricht genau dem Gegenteil. Er ist kreativ, einfühlsam, charismatisch und geht auf seine Mitmenschen zu. Ihm könnte es nützen, wenn er sich bei der Arbeit darauf konzentrierte, Projekte auch zu Ende zu führen, pragmatischer und verlässlicher zu werden und sich besser zu organisieren.

### *Seine Mitmenschen besser verstehen*

Persönlichkeitstests verhelfen auch zu einem besseren Verständnis der Mitmenschen, denn durch sie kann man lernen, eventuelle Unterschiede nicht nur als Gegensätze zu sehen, sondern auch als Quellen der Bereicherung und als

Möglichkeiten zur Ergänzung. Der Gegensatz von Extraversion und Introversion, der in vielen Modellen auftaucht, kann zu falschen Beurteilungen führen. Der introvertierte Mensch hält den extrovertierten Kollegen für unüberlegt, geschwätzig, unfähig zuzuhören, ja sogar für „hysterisch“, und der Extravertierte findet den Introvertierten möglicherweise langweilig, gefühllos, gehemmt oder sogar depressiv. Durch die bewusste Wahrnehmung der Bedürfnisse seiner Mitmenschen wird es jedoch möglich, diese Unterschiede als nützliche Ergänzungen zu begreifen: Extraversion verleiht Dynamik, sie erleichtert die Kontaktaufnahme und das Handeln. Das sind Fähigkeiten, die dem introvertierten Menschen fehlen. Er kann hingegen seine Konzentration und Überlegung, seine Ruhe und Aufmerksamkeit in die Beziehung und die gemeinsame Arbeit einbringen. Wenn der Extrovertierte sich zurücknimmt, lässt er dem introvertierten Kollegen mehr Zeit zum Reflektieren, er achtet sein Bedürfnis, allein zu sein, seine Gedanken zu ordnen, bevor er das Wort ergreift, und nicht um jeden Preis reden zu müssen oder Kontakte zu pflegen. Der Introvertierte seinerseits bemüht sich, dem extrovertierten Mitarbeiter seine Aufmerksamkeit und Dankbarkeit zu zeigen, dessen Initiative, seine Energie und auch sein Bedürfnis nach Geselligkeit anzuerkennen.

### *Nutzen und Grenzen*

Richtig eingesetzt, können Persönlichkeitstests dazu beitragen besser zu verstehen, welche Muster unser eigenes psychisches, kognitives und emotionales Verhalten sowie das der anderen bestimmen und wie wir unsere Beziehungen

gestalten. Sie helfen uns, Wege für die persönliche Weiterentwicklung zu finden und unsere Beziehungen zu anderen zu verbessern. Doch sie sind keineswegs ein Allheilmittel und können unter Umständen sogar gefährlich sein: Falsch angewandt, führen sie nämlich dazu, dass reale menschliche Beziehungen mit einem willkürlichen, einschränkenden und unveränderlichen Etikett versehen werden. Aufgrund einer *Self-fulfilling Prophecy* lassen sie die Beziehung zum anderen erstarren (siehe Abschn. 13 über den *Pygmalioneffekt*), und es wird nur noch das Verhalten wahrgenommen, welches dem Testergebnis entspricht – das genaue Gegenteil von Entwicklung.

### Zusammenfassung

- Persönlichkeit lässt sich als ein stabiles Zusammenspiel von Denk- und Verhaltensmustern sowie von Emotionen definieren, die einen Menschen und seine Art, auf unterschiedliche Situationen zu reagieren, charakterisieren.
- Das Synthesemodell der *Big Five* verweist auf fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit, für die im Englischen die Abkürzung OCEAN steht: *openness, conscientiousness, extroversion, agreeableness* und *neuroticism*.
- Richtig angewandt, tragen Persönlichkeitstests dazu bei, sich selbst und seine Mitmenschen besser zu verstehen.
- Dadurch stärken sie das eigene Ich und machen es möglich, in der Unterschiedlichkeit zum anderen eine Chance zur Ergänzung zu sehen und nicht nur einen störenden Gegensatz.

**Siehe auch:**

Soziale Stile (Abschn. 21) – Die *Self-fulfilling Prophecy* oder der Pygmalioneffekt (Abschn. 13) – Abwehrmechanismen und *coping* (Abschn. 9)

## **2 Jedes Verhalten resultiert aus einem Lernprozess**

### **Der behavioristische Ansatz**

Der Behaviorismus oder die Verhaltenstheorie wurde Anfang des 20. Jahrhunderts von dem amerikanischen Psychologen J. Watson begründet. Er wollte die Psychologie, die bis dahin zu den Geisteswissenschaften zählte, zu einer naturwissenschaftlichen, auf nachweisbaren Erfahrungen beruhenden Disziplin machen. Psychologie sollte seiner Ansicht nach das Studium des beobachtbaren Verhaltens der Menschen in ihrer Interaktion mit ihrer Umwelt sein und sich in der Untersuchung des beobachtbaren Verhältnisses von Reiz und Reaktion niederschlagen. So gesehen, ist jedes Verhalten das Resultat eines Lernprozesses. Manche ineffizienten Verhaltensweisen oder solche, die Schwierigkeiten verursachen, können demnach verändert oder verlernt und durch ein funktionaleres Verhalten ersetzt werden, das eine bessere Anpassung an die Umwelt ermöglicht. Um diese neue Fachrichtung zu begründen, stützte sich Watson auf die Arbeiten des russischen Physiologen Pawlow, der am Beispiel von Hunden gezeigt hatte, wie neue Verhaltensmuster erlernt werden. Das berühmte Pawlowsche Experiment, in dem

er durch Konditionierung den Speichelfluss eines Hundes hervorgerufen hatte, ist von grundlegender Bedeutung und veranschaulicht die sogenannte klassische Konditionierung.

### **Der Hundeversuch**

Bereits 1890 führte Pawlow eine Reihe von Versuchen durch, in denen er durch Konditionierung die Verdauungssäfte von Hunden anregte. In seinen bekannt gewordenen Aufzeichnungen schildert er, wie er einem Hund einen gefüllten Fressnapf vorsetzte (der unbedingte Reiz, der automatisch den physiologischen Reflex des Speichelflusses auslöste) und dabei gleichzeitig eine Glocke ertönen ließ (der sogenannte bedingte oder neutrale Reiz). Die wiederholte Koppelung von Futter und Glockenton führte dazu, dass die bedingte Reaktion des Speichelflusses schon allein beim Ertönen der Glocke einsetzte, obwohl überhaupt kein Futter gegeben wurde. Auf diese Weise brachte Pawlow dem Hund bei, Speichel zu produzieren (er konditionierte ihn darauf, Speichel abzusondern, sobald er den Glockenton hörte, den er mit dem unbedingten Reiz des Futters in Verbindung brachte). Pawlow beobachtete außerdem, dass die Reaktion des Speichelflusses mit der Zeit zurückging, wenn der Glockenton nicht durch andere Assoziationen an Futter verstärkt wurde. Dieses Phänomen nannte er Löschung.

Diese klassische Konditionierung spielt eine wichtige Rolle beim Erlernen emotionaler Reaktionen auf bestimmte Situationen. Jemand kann beispielsweise eine Phobie entwickeln, wenn das betreffende Objekt in bestimmten Situationen mit einem furchtauslösenden Reiz verbunden wird. Die Angst, in der Öffentlichkeit das Wort zu ergreifen,

kann entstehen, wenn der Betreffende das Reden vor einem Publikum mit negativen Folgen verbindet (eine schlechte Erfahrung in der Vergangenheit). Abergläubisches Verhalten lässt sich ebenfalls als eine Assoziation an frühere (glückliche oder unglückliche) Ereignisse deuten, die bis in die Gegenwart hinein unsere Gefühle und unser Verhalten bestimmt („Jedes Mal, wenn ich die gepunktete Krawatte trage, verläuft die Sitzung wunschgemäß.“).

Der behavioristische Ansatz hebt noch ein weiteres wichtiges Element hervor. Die Umwelt spielt eine wesentliche Rolle, denn sie verstärkt bestimmte Verhaltensmuster bzw. bestraft und verhindert sie. Hier handelt es sich um die sogenannte operante Konditionierung, die sich anhand des folgenden Versuchs des amerikanischen Psychologen E. Thorndike veranschaulichen lässt.

### **Der Katzenversuch**

In diesem einfachen Experiment sperrte Thorndike eine hungrige Katze in einen Käfig. Dieser Käfig besaß eine Tür mit einem Hebel. Vor den Käfig stellte er etwas Futter. Gelang es nun der Katze, den Hebel richtig herunterzudrücken, öffnete sich die Tür und das Tier gelangte an das Futter. In dieser Situation suchte die Katze zunächst wahllos nach einem Weg ins Freie, betätigte dabei rein zufällig den Hebel und erreichte so den Futternapf. Bei Wiederholungen des Experiments stellte man fest, dass die Katze immer weniger Zeit benötigte, um sich aus dem Käfig zu befreien. Nach einigen Versuchen betätigte sie den Hebel sofort, nachdem man sie in den Käfig gesetzt hatte. Mithilfe ihrer Umgebung, die eine bestimmte Handlung (das Herunterdrücken des Hebels) „verstärkte“, hatte die Katze also ein neues Verhalten gelernt. Das Lernen durch Ver-