



INKONSTELLATION

„Einsatz von Typenlehre (nach Myers/Briggs) im systemischen Coaching und in der Organisationsentwicklung“

Abschlussarbeit

Systemische Coaching Ausbildung in Hannover (IHK)

Trainer:
Timo Stötzer

vorgelegt von:

Thorsten Nennmann
Schubertstraße 4
30161 Hannover

Telefon: 0157 58243033

E-Mail: tnenmann@gmx.de

Datum der Abgabe:
23.06.2024

Zusammenfassung

Die Abschlussarbeit behandelt den Einsatz der Typenlehre (nach Myers/Briggs) im systemischen Coaching und in der Organisationsentwicklung. Die Typenlehre nach Myers/Briggs basiert auf den Ausarbeitungen von C. G. Jung und Myers und Briggs. Sie geht von verschiedenen Neigungen der Persönlichkeit bei unterschiedlichen Menschen aus. Eingeteilt werden diese Neigungen in vier Dimensionen unterschiedlicher Ausprägungen. Im systemischen Coaching können diese Methodiken und Theorien genutzt werden, um den Denkprozess von Klienten anzuregen. Außerdem können sie in bestimmten Themenfelder (zum Beispiel in Konflikten oder in der Kommunikation) Denkanstöße für die Klienten liefern, wie mit Situationen umgegangen werden kann. Die Methodik ermöglicht den Perspektivwechsel und zeigt die unterschiedlichen Verhaltensweisen von Charakteren in verschiedenen Situationen exemplarisch auf.

Nach einer kurzen theoretischen Erklärung der Methodik und einem Überblick über die Anwendungsfälle im systemischen Einzelcoaching wird im Folgenden im speziellen auf den Einsatz in der Organisationsentwicklung eingegangen. Es wird gezeigt, in welcher Phase die Methodik im Teamcoaching weiterhelfen kann und welche Einsatzmöglichkeit in diesem Kontext besteht. Zusätzlich wird auch eine kritische Betrachtung durchgeführt und die Grenzen der Methodik aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	1
Inhaltsverzeichnis.....	2
Vorbemerkung	2
Abkürzungen	3
1. Einleitung.....	4
2. Grundlagen der Typenlehre nach C.G. Jung und Myers/Briggs	4
2.1 Extraversion vs. Introversion.....	5
2.2 Konkret vs. Abstrakt	5
2.3 Denkorientiert vs. Gefühlorientiert.....	6
2.4 Organisiert vs. Locker	6
3. Einsatz der Typenlehre im systemischen Coaching	6
4. Einsatz der Typenlehre in der Organisationsentwicklung.....	8
5. Kritische Diskussion und Grenzen der Methodik	10
6. Fazit	11
Literaturverzeichnis.....	12

Vorbemerkung

Zur besseren Lesbarkeit werden in dieser Arbeit zum Teil Personenbezeichnungen nur in der weiblichen oder männlichen Form verwendet. Das jeweils andere Geschlecht ist bei den Ausführungen explizit miteingeschlossen.

Abkürzungen

DISG	Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft
MBTI	Myers Briggs Type Indicator

1. Einleitung

Mensch sind unterschiedlich: Und aufgrund der Unterschiede handeln, denken und fühlen sie in vielen Situationen verschieden (Stahl, 2019, S. 9). Spannend ist es diese Unterschiedlichkeit zu verstehen und somit das Zusammenleben und zwischenmenschliche Beziehungen harmonischer und glücklicher zu gestalten (Stahl, 2019, S. 11). Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Theorien, die sich mit der Fragestellung auseinandersetzen, warum Menschen so sind, wie sie sind. Eine der bekanntesten ist die Typenlehre von dem Arzt und Psychoanalytiker Carl Gustav Jung (1875-1961). Diese wurde von Katharine Briggs und Isabel Myers in den 1960er-Jahren zu der heute verwendeten Methodik weiterentwickelt (Stahl, 2019, S. 12).

Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird die Typenlehre erläutert und der Nutzen sowie die Anwendung im Coaching, sowohl im Einzelcoaching als auch bei der Entwicklung von Organisationen und dem damit verbundenen Coaching von Teams, näher betrachtet. Dazu werden die sich bietenden Möglichkeiten, aber auch die Grenzen beschrieben.

2. Grundlagen der Typenlehre nach C.G. Jung und Myers/Briggs

Die Typenlehre nach C.G. Jung und Myers/Briggs geht in der Basis von vier psychologischen Dimensionen aus, die den Kern der Persönlichkeit eines Menschen beschreiben (Stahl, 2019, S. 16). C.G. Jung hat im Jahr 1921 zunächst den Extraversionstypus und den Introversionstypus definiert (Jung, 1921, S. 9). Wesentlich bei der Arbeit mit der Typenlehre ist, dass jeder Mensch nicht nur einen Typus zugeordnet werden kann, sondern beide vorhanden sind und in der Regel nur eine Ausprägung überwiegt (Jung, 1921, S. 10). Jung hat als zweite Dimension dann zwischen der sinnlichen und intuitiven Wahrnehmung unterschieden. Die sinnliche (oder auch konkrete) Wahrnehmung basiert im Unterschied zu der abstrakten Wahrnehmung sehr stark auf den fünf Sinnen (Stahl, 2019, S. 18). Die dritte Dimension hat Jung als denk bzw. gefühlorientiert beschrieben (Stahl, 2019, S. 20).

Myers und Briggs haben die grundlegenden Überlegungen dann um eine vierte Dimension erweitert. Hierzu haben sie die „Beurteiler“ und „Wahrnehmer“ eingeführt, die auch mit ihren Eigenschaften „organisiert“ beziehungsweise „locker“ beschrieben werden (Stahl, 2019, S. 21). Wichtig ist, dass die Dimensionen als Ausprägung zu betrachten sind und jeder Mensch sich individuell auf der Skala der Ausprägungen bewegt. Sie verhalten sich zum Beispiel nie ausschließlich introvertiert oder extrovertiert. Vielmehr haben sie in verschiedenen Situationen die Neigung sich so zu verhalten und eine bestimmte Ausprägung hat unterbewusst den Vorzug. Wissenschaftler gehen davon aus, dass die Ausprägung der Neigungen angeboren ist und sich im frühkindlichen Stadium entwickelt, aber durch äußere Einflüsse (Umwelt, Erziehung, etc.) beeinflusst wird (Stahl, 2019, S. 23).

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Dimensionen etwas genauer beschrieben.

2.1 Extraversion vs. Introversion

Nach C. G. Jung gibt es zwei Energiequellen aus denen Menschen ihre Energie beziehen. Es wird zwischen der Außenwelt und dem Innenleben unterschieden. Bei der Orientierung an der Außenwelt wird von Extraversion (extrovertiert) gesprochen. Introversion ist im Gegenteil dazu die Orientierung am Innenleben (introvertiert). Die Eigenschaft ist nach Stand der Forschung zu ca. 90 Prozent genetisch bestimmt. Extrovertierte Menschen geben sehr viel Energie ab, sind kontakt- und erzählfreudig und schöpfen Kraft aus der Gesellschaft von anderen Menschen (Stahl, 2019, S. 17f.). Extravertierte Menschen sind sehr gesellig und sie ziehen Energie und Motivation aus dem Kontakt mit anderen Menschen. Sie sind geübt in sozialen Situationen. Sie sind nicht besser im Aufbau von Kontakten als introvertierte Menschen, aber sie gehen dies anders an. Oft sprechen extravertierte Menschen schneller als sie denken und entwickeln Gedanken beim Reden weiter (Saftien, 2024, S. 28 f.).

Introvertierte Menschen ziehen Energie eher aus dem Inneren und den eigenen Gedanken und Gefühlen. Zu viel Kontakt kann sie überfordern und sie bevorzugen zum Energieaufladen das Alleinsein (Stahl, 2019, S. 18). In Konversationen sind sie anfangs oft ruhiger und zurückhaltender und sammeln ihre Gedanken. Oft wirken Menschen, die zur Introversion neigen schüchtern. Schüchternheit hat aber mit der Merkmalausprägung eigentlich nicht zutun und ist unabhängig von der Extraversion/Introversion. Introvertierte Menschen können sich oft stundenlang konzentriert mit einer Aufgabe beschäftigen (Saftien, 2024, S. 31 f.).

2.2 Konkret vs. Abstrakt

Die zweite Dimension beschreibt die Wahrnehmung von Informationen aus der Umwelt. Sie bestimmt, egal ob bewusst oder unbewusst, wie wir reagieren und agieren. Jung unterscheidet die intuitive und die sinnliche Wahrnehmung. Die sinnliche (oder auch konkrete) Wahrnehmung beschreibt die Wahrnehmung der äußeren Realität mit den fünf Sinnen (Sehen, Fühlen, Riechen, Schmecken und Hören). Menschen, die zu einer sinnlichen Wahrnehmung neigen, bevorzugen Fakten, sind pragmatisch und leben im Hier und Jetzt (Stahl, 2019, S. 19). Saftien beschreibt diese Ausprägung auch als Sensorisch. Personen, die eine Neigung zu dieser Ausprägung haben, können sich meist gut auf Details fokussieren und konzentrieren. Sie sind sehr aufmerksam und kommunizieren sehr klar (Saftien, 2024, S. 37).

Menschen, die eher abstrakt bzw. intuitiv wahrnehmen, sehen eher die großen Zusammenhänge und weniger die Details. Diese Menschen interessieren sich für das Gesamtkonzept und die roten Linien (Stahl, 2019, S. 19 f.). Personen mit einer Neigung zu dieser Ausprägung sind

meist sehr kreativ und sehen Möglichkeiten und Visionen für die Zukunft, die sie auch gern im Gespräch weiterentwickeln (Saftien, 2024, S. 40 f.).

2.3 Denkorientiert vs. Gefühlorientiert

Die dritte Dimension der Typenlehre nach Myers und Briggs beschreibt die Art der Beurteilung und Entscheidung. Jung unterscheidet zwischen denkorientierten und gefühlsorientierten Entscheidungen. Beide Arten werden aber als rational eingeordnet. Ein Entscheider, der denkorientierte Entscheidungen bevorzugt, beurteilt sachlich und analytisch. Dadurch können diese manchmal kühl und distanziert wirken. Sie orientieren sich tendenziell eher an der Sache als an den Menschen und kalkulieren die Konsequenzen ihrer Entscheidungen (auch für ihre Mitmenschen) mit ein (Stahl, 2019, S. 20). Die gefühlsorientierten Entscheider orientieren sich an persönlichen Werten. Folgen für die Mitmenschen werden immer berücksichtigt. Sie sind auf Harmonie und Ausgleich bedacht und haben meist eine warmherzige Ausstrahlung. Auch sie berücksichtigen letztendlich rationale Überlegungen bei ihren Entscheidungen, aber ihr Gefühl gibt am Ende oft den Ausschlag (Stahl, 2019, S. 21).

2.4 Organisiert vs. Locker

Die vierte Dimension beschreibt, wie Personen mit der Außenwelt umgehen. Entweder präferieren sie Ordnung und System („Judging“) oder sie nehmen die Außenwelt eher locker („Perceiving“) und gestalten diese gern offen und flexibel (Saftien, 2024, S. 55 f.).

Menschen, die in der vierten Dimension eher die Ausprägung „Judging“ haben und ein Bedürfnis nach Struktur und Ordnung zeigen, nehmen Menschen mit der starken Ausprägung „Perceiving“ eher als ziellos wahr. Umgekehrt halten die Menschen mit der starken Präferenz „Perceiving“ die Menschen mit dem Bereich „Judging“ eher für starr und unflexibel (Saftien, 2024, S. 56). Personen mit der Ausprägung „Judging“ treffen in der Regel schneller Entscheidungen und sind dann erleichtert, wenn Entscheidungen getroffen und Aufgaben abgeschlossen sind. Meist haben sie auch ein gutes Zeitmanagement. Menschen mit der gegenteiligen Ausprägung sind eher flexibel und anpassungsfähig. Sie treffen eher schwerere Entscheidungen und haben Angst etwas zu verpassen (Stahl, 2019, S. 23).

3. Einsatz der Typenlehre im systemischen Coaching

Die oben beschriebene Typenlehre kann im Coaching in unterschiedlicher Weise eingesetzt werden. Jung beschrieb im Jahr 1921, dass es psychische Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Repräsentanten der verschiedenen Typen gibt. Im Speziellen beschreibt er, dass es eine Übereinstimmungsgefühl zwischen verschiedenen Individuen geben kann, selbst wenn nicht nur Übereinstimmungen sondern auch Unterschiede sichtbar werden (Jung, 1921, S. 379).

Die Typenlehre kann im systemischen Coaching auf verschiedene Weisen praxisnah eingesetzt werden, um das Verständnis der Klienten über sich selbst und ihre Interaktionen mit anderen zu vertiefen.

Im systemischen Coaching kann der Einsatz der Typenlehren zum Beispiel dazu dienen, dass ein Klient im Rahmen der Bearbeitung eines Konflikts die Konfliktparteien (sich selbst und die weiteren Personen oder Gruppen, die in dem Konflikt involviert sind), analysiert. Durch die Kenntnis der MBTI-Typen der beteiligten Personen kann der Coach besser verstehen, wie die verschiedenen Persönlichkeiten Konflikte wahrnehmen und darauf reagieren. Der Coach kann den Klienten Strategien entwickeln lassen, um Konflikte zu lösen, die auf den individuellen Präferenzen und Bedürfnissen der Beteiligten basieren.

Auch für die Karriere- und Entwicklungsplanung kann in Kombination mit einem systemischen Coaching die MBTI-Typen dem Klienten helfen, die eigenen Präferenzen und Stärken zu entdecken, ohne dass der Anspruch an die Methode eine eindeutige, objektive Aussage sein sollte.

Die Methode kann vom Coach beispielsweise als mit einer kurzen Erklärung der vier Dimensionen und ihren Bedeutungen eingeleitet werden. Gegebenenfalls ist auch eine Vereinfachung nach der Farbenlehre nach dem DISG-Modell (siehe beispielsweise in Dauth, 2019) hilfreich, um den Klienten an die Typenlehre heranzuführen. Gemeinsam mit dem Klienten wird dann das Bewusstsein entwickelt, dass es unterschiedliche Ausprägungen bei unterschiedlichen Personen gibt. Dies betrifft zum einen die Selbsteinschätzung des Klienten, in dem er sich selbst in den verschiedenen Dimensionen „einsortiert“. Dies kann der Coach mit gezielten Fragen, wie beispielsweise dem Fragenkatalog von Saftien (2024, S. 3ff.) mit über 100 Fragen zu den vier Typen ausarbeiten lassen. Die Fragen kann der Coach den Klienten gegebenenfalls auch vor einer Coaching-Session bereits bearbeiten lassen (als Onlineversion oder Papierfragebogen), um die Ergebnisse in der Coaching-Session zu besprechen. Mit dem besseren Blick des Klienten auf sich selbst, kann der Coach mit ihm gemeinsam den Konflikt analysieren. Auch die anderen Konfliktparteien können im Rahmen der Typisierung bei der Betrachtung eines Konflikts betrachtet werden. Auch wenn für diese dritte Personen nicht alle Fragen im Detail beantwortet werden können, ist hier die Möglichkeit gegeben, Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zwischen der Ausprägung der Beteiligten zu erkennen. Hier können dann in der Regel auch Ableitungen getroffen werden, die dem Klienten neue Lösungsräume eröffnen, wie er beispielsweise Personen in einem Konflikt begegnen kann oder wie er Aussagen von Personen interpretieren könnte. Es gibt eine Reihe weitere Beispiele für den Einsatz der Typenlehre in einem ähnlichen Muster im Einzelcoaching, die hier nicht weiter vertieft werden sollen. Beispielsweise könnte das zur Förderung des Selbstbewusstseins und des Selbstverständnisses, die Verbesserung der Zwischenmenschlichen Beziehungen oder die Karriereplanung sein.

4. Einsatz der Typenlehre in der Organisationsentwicklung

Der Ansatz der Typenlehre nach Myers und Briggs kann auch in der Organisationsentwicklung beziehungsweise im Team- oder Gruppencoaching angewendet werden. Es gibt verschiedene Theorien zur Entwicklung von Organisationen, die hier nur Ansatzweise dargestellt werden sollen. Andersch und Martin (2023) beschreiben Organisationsentwicklung in einem Modell mit vier Phasen. Diese verlaufen von der Pionierphase über die Differenzierungsphase und die Integrationsphase bis zur Assoziationsphase. Eine Organisation kann in verschiedenen Themenfeldern (auch Wesenselemente genannt) in unterschiedlichen Phasen sein. Die sieben Wesenselemente („Identität“, „Strategie, Policy, Programme“, „Aufbaustruktur“, „Menschen, Gruppen, Klima“, „Funktionen/Organe“, „Prozesse“ und „physische Mittel“) einer Organisation sind somit jeweils in einer der vier Phasen einzuteilen. Beispielsweise kann sich die Identität eines Unternehmens schon in Integrationsphase befinden, während die Prozesse noch in der Pionierphase einzuordnen sind. Auf der Basis der Einteilung wird bei der Organisationsentwicklung dann entschieden, welche Wesenselemente in einer bestimmten Phase dann weiterentwickelt werden sollen (Andersch & Martin, 2023, S. 94). Speziell beim Wesenselement „Menschen, Gruppe, Klima“, aber auch in den Bereichen „Aufbaustruktur“ oder „Funktionen“ kann die Typenlehre nach Myers und Briggs als eine Unterstützung in den jeweiligen Phasen der Organisationsentwicklung genutzt werden.

Beispielsweise kann in der Differenzierungsphase, in der die Kernaufgabe die Transparenz und die Organisation der Organisation ist, die Typenlehre eine Hilfestellung bieten. Andersch und Martin (2023, S. 96) beschreiben hier beispielsweise die Spannungsfelder „Flexibilität und Ordnung“ oder „Emotionalität und Sachlichkeit“ in der Differenzierungsphase. In der Typenlehre finden sich diese als Ausprägungen einzelner Persönlichkeiten ebenfalls wieder. Im Wesenselement „Menschen, Gruppe, Klima“ geht es dann in der Differenzierungsphase darum zielgerichtet, zwischenmenschliche Kooperation gemeinsam zu gestalten und die Unterschiede von Personen auch produktiv zu nutzen. Beispielsweise kann eine kooperative Führung nicht mit Verordnungen im Unternehmen einfach eingeführt werden, sondern muss mit den Individuen erarbeitet werden (Andersch & Martin, 2023, S. 103). Hier kann zum Start Arbeit die Typenlehre (nach Myers/Briggs) als Hilfsmittel eingesetzt und genutzt werden.

Im Folgenden wird etwas mehr auf die konkrete praktische Umsetzung der Typenlehre in der Organisationsentwicklung anhand eines Beispielprozesses geschaut. Bei der Anwendung in der Gruppe zur Organisationsentwicklung beziehungsweise im Gruppencoaching ist eine Einsatzmöglichkeit, dass alle Gruppenmitglieder den Persönlichkeitstest nach MBTI durchlaufen und ihre persönliche Ausprägung kennen. Dies sollte in einem begleiteten Prozess mit einem Coach

durchgeführt werden, der die Ergebnisse mit den Teammitgliedern im Vorfeld des weiteren Prozess einzeln bespricht.

Als nächster Schritte können dann die Ergebnisse des Persönlichkeitstest und des Einzelcoachings in der Gruppe zusammengeführt werden, um die Teamzusammensetzung zur reflektieren, Kommunikationsstrategien abzuleiten, neue Methodiken (wie die oben genannten kooperative Führung) zu erarbeiten oder die Organisationskultur transparenter zu gestalten sowie Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu finden. Dazu ist notwendig, dass die Gruppenmitglieder untereinander ein gewisses Vertrauen haben, die Ergebnisse der Typenlehre miteinander zu teilen. Der Coach hat hier die Aufgabe einen vertrauensvollen Raum und eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, damit dies möglich ist. Für einen solchen Prozess sollte genügend Zeit eingeplant werden. Methodisch könnte ein Coach die Ausprägung der vier Dimensionen auf einer Skala im Raum nacheinander markieren (zum Beispiel von 100 % Extraversion an der einen Seite und 100 % Intraversion auf der anderen Seite) und die Gruppenmitglieder sich jeweils bittet sich anhand ihrer Ergebnisse (oder ihrem Gefühl) auf der Achse aufzustellen. Im Rahmen dieser Übung zeigt sich in der Regel, dass Gruppen nicht komplett homogen sind und dass alle Neigungen zu den Ausprägungen vorliegen. Es geht in dem Kontext nicht darum, eine formal richtige Reihenfolge festzulegen und diese zu dokumentieren, sondern eher ein gefühltes Bild für alle Teilnehmenden zu schaffen. Auf Basis der Verteilung regt der Coach dann ein Gespräch unter den Teilnehmenden an und kann mit systemischen Fragen, den Denkprozess fördern und parallel den Perspektivwechsel bewirken.

Im Folgenden wird ein kurzer Beispielsfall für eine Organisationsentwicklung erläutert: Im Rahmen einer solchen Aufstellung kann beispielsweise bearbeitet werden, warum es in gewissen Situationen in größeren Meetings in wachsenden Organisationen immer wieder zu Reibungspunkten zwischen den einzelnen Teammitgliedern kommt. Einige Teilnehmer der Meetings fragen sich, warum andere Personen in dem Meeting nichts beitragen und sind darüber frustriert. Ein anderer Teil fragt sich, warum die Beiträge mehr oder weniger immer wiederholt werden und einige Teilnehmende durchgehend reden ohne einen offensichtlichen Mehrwert zu liefern. Dieses Verhalten kann durch die jeweilige Ausprägung der Beteiligten begünstigt sein. Durch das gegenseitige Wissen dieses Umstands und der transparenten Diskussion besteht die Möglichkeit in zukünftigen Meetingsituationen von allen Seiten bewusst mit diesem Ungleichgewicht umzugehen und gegebenenfalls den Personen, die nicht von sich aus Beiträge einbringen, den notwendigen Raum zu geben. Auf der anderen Seite sollte aber auch akzeptiert werden, dass es Personen gibt, die ihre Beiträge aussprechen (müssen), um gemeinsam Gedanken weiterzuentwickeln und Reaktionen in der Gruppe zu erhalten. Der Coach lenkt diesen Vorgang mit systemischen Fragen, wenn nötig. Zum Beispiel können dies Dissoziationsfragen sein (z. B. „Wie

würde ein unbeteiligter Dritte aus eurer Sicht die Situation beurteilen?“), es können hypothetische Fragen sein (z. B. „Angenommen Sie wären der Projektleiter und ich wäre Teil des Projektteams: Was würden Sie mir raten?“) oder paradoxe bzw. verrückte Fragen sein (z.B. „Was können wir tun, damit der Dialog komplett aus dem Ruder läuft?“ (Radatz, 2010, S. 41f). Die Methodik regt einen Perspektivwechsel der Beteiligten an. Durch das gemeinsame Verständnis wird die Zusammenarbeit in Zukunft gegebenenfalls einfacher und produktiver und Konflikte können durch das Wissen über Gemeinsamkeiten oder Unterschiede abgebaut werden. Hierzu können konkrete Maßnahmen von allen Teilnehmenden gemeinsam festgehalten und dokumentiert werden, um für die Zukunft hier konkrete Handlungen zu vereinbaren. Hierzu könnten Meetingregeln gehören, die aufgrund der Erarbeitung der Gruppe eine andere Verbindlichkeit und ein anderes Verständnis haben, als wenn diese nur von Einzelnen aufgestellt werden.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung kann das Wissen über die Unterschiede im Bereich der Typenlehre auch beim Recruiting und Personalentwicklung hilfreich sein, um Teamzusammensetzung und -entwicklung transparenter zu planen. Beispielsweise kann es in einem Führungsteam in einer Firma von Vorteil sein, wenn unterschiedliche Typen gemäß der Typenlehre gemeinsam arbeiten, um die verschiedenen Stärken und Präferenzen der Teammitglieder abzudecken. Trotz aller möglichen Konflikte, die sich aus Gegensätzlichkeit ergibt, ist es bei den unterschiedlichen Aufgaben, die ein Führungsteam ausmacht, hilfreich die Neigung zu allen Eigenschaften mit einer gewissen Ausprägung im Team vertreten zu haben. Wenn beispielsweise in einem Führungsteam nur aus denkorientierten Personen besteht, können hier Entscheidungen zwar rational, aber manchmal vielleicht mit zu wenig Beachtung zwischenmenschlicher Auswirkungen getroffen werden. Wenn das in einem Führungsteam der Fall ist, könnte bei der Neubesetzung einer Stelle darauf geachtet werden, dass das Führungsteam auch mit einer Person besetzt wird, die eine Neigung zur Gefühlorientierung hat. Im Rahmen des Recruiting und der Personalauswahl kann speziell mit den Fragen, die auch bei der Festlegung der Typen nach Myers und Briggs verwendet werden, nach den zugehörigen Präferenzen der jeweiligen Personen gesucht und diese bei der Entscheidung einer Stellenbesetzung berücksichtigt werden.

Die Anwendungsfälle können auch auf anderen Themenfelder übertragen werden und bieten eine Unterstützung bei der Organisationsentwicklung.

5. Kritische Diskussion und Grenzen der Methodik

Beim Einsatz der Methodik sollten ihre Grenzen immer berücksichtigt werden, da die Methodik verschiedenen Schwächen aufweist. Das Modell basiert auf binären Entscheidungen und kann somit nicht die Nuancen der Persönlichkeit erfassen. Ein grundsätzliches Verständnis der Persönlichkeit ist so zwar zu erarbeiten, aber kein Merkmal ist bei einem Menschen 100% dominant und sollte eher als „Neigung“ statt als „Wahrheit“ gesehen werden.

Die Methodik kann somit auch sehr schnell zu Kategorisierungen und Schubladendenken führen, was sowohl die Selbstwahrnehmung als auch das Verhalten negativ beeinflussen kann.

Auch sind kulturelle und soziale Einflüsse in dem Werkzeug nicht immer berücksichtigt und führen zu Verzerrungen.

Hinzukommt, dass der sogenannte Barnum-Effekt (benannt nach dem Zirkus-Pionier und Politiker Phineas Barnum) zum Tragen kommt. Dieser besagt, dass Menschen dazu neigen in vagen Beschreibungen ihrer Person Merkmale hineininterpretieren und diese für wahr halten, auch wenn sie falsch sind. Daher ist der Einsatz der Typisierung der MBTI in einem Training als Unterhaltungswert und Denkanstoß sinnvoll, sollte aber nicht als alleiniges Instrument der Personalentwicklung genutzt werden (Pelz, 2017, S. 5 f.).

6. Fazit

Der Einsatz von Typenlehre im systemischen Coaching speziell im Coaching von Teams bietet die Möglichkeit eigene Eigenschaften zu reflektieren und in der Interaktion miteinander zu besprechen. Spielerisch und bildlich kann deutlich gemacht werden, dass Menschen unterschiedliche Neigungen haben und sich daher in verschiedenen Situationen unterschiedlich Verhalten. Der Einsatz im Einzel- und Gruppencoaching ist methodisch in unterschiedlichen Konstellationen möglich und sinnvoll. Die Erwartungshaltung an die Methodik darf nicht eine abschließende und vollständige Erklärung zwischenmenschlicher Interaktion und Einordnung von Menschen zu verschiedenen Typen sein, da die Methodik hier an ihre Grenzen kommt und als Modell keine wissenschaftliche, objektive Wahrheit enthält. Die Typenlehre kann trotzdem im Coaching und in der Organisationsentwicklung einen deutlichen Mehrwert leisten.

Literaturverzeichnis

- Andersch, J. & Martin, O. (2023). *Landkarten der Transformation*. (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Dauth, G. (2019). *30 Minuten - Bessere Beziehungen mit dem DISG-Modell*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Jung, C.G. (1921). *Psychologische Typen*. Zürich: Rascher & Cie Verlag.
- Pelz, W. (2017). *Reiss Profile – Kritik von Prof. Dr. Waldemar Pelz*. Gießen: THM Business School. <https://www.management-innovation.com/download/Reiss-Profil.pdf>, abgerufen am 23.6.2024.
- Radatz, S. (2010). *Einführung in das systemische Coaching*. (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Saftien, A. (2024). *Die 16 Persönlichkeitstypen*. Berlin: InVitro Diagnostik Lorenz.
- Stahl, S. (2019). *So bin ich eben!* (7. Auflage). Hamburg: Ellert & Richter Verlag GmbH.