UTE HERZOG

SCHWIERIG SIND IMMER DIE ANDEREN

Eine Einführung ins Menschenlesen

SCHWIERIG SIND IMMER DIE ANDEREN!

Menschenlesen für Einsteiger

Ute Herzog

Copyright © 2019 Ute Herzog

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN: 9781090745651

Ute Herzog
Die Menschenleserin aus Franken
Georg-Strobel-Str. 81
90489 Nürnberg
Deutschland
www.uteherzog.de

Cover: Anja Urban
Fotos:
Adobe Stock/ekachai050050
Adobe Stock/freedom_naruk

Copyright und Haftungsausschluss

Copyright:

Alle Rechte sind vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne die schriftliche Genehmigung von UH Training – Erfolg ist ein Mosaik – Ute Herzog in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln, elektronisch oder mechanisch, vervielfältigt oder übertragen werden. Das beinhaltet Fotokopieren, Aufnahmen und jede Form der Informationsablage, die bekannt ist oder erfunden wird. Ausgenommen sind nur Rezensent*innen, die kurze Ausschnitte im Zusammenhang mit einer Rezension in einer Zeitung, einem Magazin, Video, einer Sendung oder im Internet zitieren.

Haftungsausschluss:

Dieses Buch ist konzipiert Informationen in Bezug auf den behandelnden Gegenstand zur Verfügung zu stellen. Es wird unter der Voraussetzung verkauft, dass die Autorin keine psychologische Beratung durchführt und dass die Prozesse in diesem Buch weder diagnostisch noch psychologisch sind. Falls eine psychologische Unterstützung durch andere Expert*innen benötigt wird, sollten die Dienste einer entsprechenden Fachkraft in Anspruch genommen werden. Es ist der Zweck dieses Buches, zu bilden und zu unterhalten. Weder UH Training – Erfolg ist ein Mosaik – Ute Herzog noch irgendein Händler oder Importeur haftet gegenüber den Käufer*innen oder irgendeiner anderen Person oder Gesellschaft in Bezug auf irgendeine Haftung, Verlust oder Schäden, die direkt oder indirekt von diesem Buch verursacht oder angeblich verursacht werden.

Vorwort

Der Dalai Lama ist ein kluger Mann. „Lass das Verhalten Anderer nicht deinen inneren Frieden stören.“, hat er gesagt. Na, der hat leicht Reden. Sitzt er doch, völlig geklärt in seiner eigenen Persönlichkeit und Bestimmung, inmitten wohlwollender, ihm treu ergebener Anhänger.

So lange ich denken kann, ist mein Leben geprägt durch das Verhalten anderer Menschen. Wie oft schon habe ich meine Mitmenschen für all die Dinge verantwortlich gemacht, die mich geärgert, gestresst, meine Erfolge verhindert oder gar Sorgen und Leid über mich gebracht haben. Das kennen Sie sicher auch. Möchten Sie die Verantwortung für Ihr Leben und wie mit Ihnen umgegangen wird, selbst übernehmen, fangen Sie bei sich selbst an. Sie sind einzigartig – und das ist jeder andere Mensch ebenfalls.

Jeder hat seine individuellen Bedürfnisse und Sichtweisen. Teils bereits durch Gene vererbt, teils im Laufe des Lebens durch Erziehung, Erfahrungen und Beziehungen zu anderen Menschen erworben. Um sich seiner Werte, Stärken und auch Schwächen bewusst zu werden, ist es nötig, sein Selbst zu reflektieren. Wenn Sie Ihr typisches Verhalten durchschaut haben, lernen Sie, wie Sie auf Andere wirken. Sie verstehen, warum Sie zu manchen Menschen sofort ein gutes Verhältnis haben

und andere Ihnen unsympathisch sind. All das hat natürlich Einfluss auf das Miteinander und die Kommunikation.

Egal ob privat oder im Beruf, wir leben und arbeiten als Teams und sind auf ein gutes Zusammenspiel angewiesen. Ausschlaggebend hierfür ist nicht, wie unterschiedlich unsere Charaktere sind, sondern ob wir ähnliche Werte teilen, uns gegenseitig wertschätzen und fördern.

Nach meiner Erfahrung liegt hierin der Schlüssel für Anerkennung, persönliche Weiterentwicklung und private und berufliche Erfolgserlebnisse. Wer gesund und fröhlich durchs Leben gehen will, der sollte genau hinschauen. Wer und wie bin ich, wer und wie sind meine Mitmenschen? Und wie schaffen wir Win-Win-Situationen? Mit diesen Erkenntnissen nehmen Sie Ihr Glück in die eigenen Hände.

Entscheidend für unser Wohlbefinden ist, was wir selbst erwarten. Der Andere könnte doch einmal freundlicher, zugewandter, zurückhaltender, rücksichtsvoller sein. Werden unsere Erwartungen nicht erfüllt, sind wir enttäuscht. Um aus diesem Denken auszusteigen, hilft ein Perspektivenwechsel. Sich selbst und die Welt auch einmal durch andere Augen zu sehen, schafft Aha-Erlebnisse.

Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, sind Ihre Sinne für Details und Unterschiede geschärft. Sie werden

beginnen, sich selbst und Ihre Mitmenschen durch andere Augen zu sehen. Einmal mit dem Menschenlesen angefangen, können Sie gar nicht mehr damit aufhören – versprochen.

Die drei Gehirne

Die gute Nachricht gleich vorab. Jeder Mensch hat nicht nur ein Gehirn, sondern drei.

Wie unser Gehirn arbeitet, wirkt sich auf unser Denken und Tun sowie alle Gefühle und Emotionen aus, die wir durchleben. Es macht aus, wer und was wir sind. Um zu verstehen, was uns da bereits in die Wiege gelegt wurde, werfen wir einen Blick auf die Evolution und die Entwicklung unseres Denkapparates. Paul McLean, ein amerikanischer Hirnforscher, hat nach intensiven Forschungen das Modell des sogenannten drei-einigen Gehirns entwickelt. Mit ihm lassen sich Persönlichkeitsmerkmale, die schon in unseren Genen angelegt sind, einfach erklären und darstellen.

Keine Sorge, dies wird keine wissenschaftliche Abhandlung. Das Modell ist simpel und gibt auch Laien eine wertvolle Grundlage, Komplexes zu verstehen. Jeder Mensch ist vielschichtig und einzigartig und hat Anteile von drei verschiedenen Persönlichkeits-strukturen in unterschiedlicher Zusammensetzung und Ausprägung. Deren Zusammenspiel prägt sein typisches Verhalten. Gehen wir dafür weit zurück in der Evolutionsgeschichte.

Seit etwa 300 Millionen Jahren gibt es Reptilien, beispielsweise Krokodile. Sie leben bis heute in Gruppen

und haben den Ruf, stoisch zu sein. Sie schwimmen mehr oder weniger friedlich vor sich hin oder liegen in der Sonne. Wenn sie Hunger haben, jagen sie. Wenn sie den Ruf zur Fortpflanzung hören, pflanzen sie sich fort. Es bedarf keiner besonderen Gruppen-Hierarchie, es gibt keinen höheren Plan und selten einen Anlass, zusammenzuarbeiten.

Vor etwa 65 Millionen Jahren entwickelten sich die Säugetiere, nehmen wir als Beispiel Löwen. Sie bilden ein Rudel, in dem es unterschiedliche Rollen gibt. Eine Hierarchie ist klar erkennbar. Wenn Löwen auf die Jagd gehen, bilden sie oftmals Teams. Sie haben eine Strategie, greifen gemeinsam die Beute an und teilen sie anschließend. Der Ranghöchste darf sich als erstes satt essen. Um diesen Platz in der Rangordnung wird gekämpft, es sind Machtwille und Ehrgeiz erkennbar.

Vor etwa 14 Millionen Jahren wagten sich die ersten Primaten aus den Wäldern. Sie entwickelten im Laufe der Evolution menschenartige Fertigkeiten. Hier sind die kognitiven Leistungen des Gehirns deutlich stärker ausgeprägt. So entstanden Fähigkeiten wie Dinge zu reflektieren oder Pläne zu entwickeln und umzusetzen. Das ist hilfreich, um andere Lebensformen zu dominieren und die persönliche und technische Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Das menschliche Gehirn hat sich aus diesen verschiedenen Evolutionsstufen entwickelt und trägt

Anteile aus jeder einzelnen. So lassen sich unsere Instinkte und Emotionen erklären.

Das älteste Areal besteht aus Kleinhirn und Hirnstamm, zusammengefasst als Stammhirn. Es wird auch Reptilienhirn genannt und ist ausgelegt auf die Selbsterhaltung. Hier sitzen die überlebenswichtigen Funktionen und Reflexe, unsere Grundbedürfnisse. Von großer Bedeutung sind Erfahrungen und Traditionen, die Sicherheit geben – das Gewohnheitstier in uns.

Später entwickelte sich das Zwischenhirn, das limbische System. Es dient der Selbstbehauptung. Starre Programme sind hinderlich, wenn es darum geht, Beute zu machen und nicht selbst zur Beute zu werden. Schnelles, flexibles Agieren und Reagieren ist gefragt. Hier werden unsere Emotionen erzeugt.

Das jüngste der drei Areale ist das Großhirn, der Neocortex. Er macht physisch den größten Anteil des Gehirns aus und dient der Selbstbestimmung.
Die Gefühle aus dem Stammhirn und die Emotionen aus dem Zwischenhirn werden differenzierter wahrgenommen, analysiert und interpretiert. Hier entsteht die Fähigkeit, Zukunft zu planen. Ebenso die Möglichkeit, sich Sorgen zu machen. Hier sitzen unsere Lern-, Sprech- und Denkfähigkeit sowie das Bewusstsein.

Unsere individuellen Verhaltensweisen resultieren aus dem Zusammenspiel dieser drei Areale. Hier zeigt sich

die Einzigartigkeit jeder Persönlichkeit.

Diese genetische Veranlagung macht etwa die Hälfte Ihrer Persönlichkeit aus. Die andere Hälfte haben Sie im Laufe der Jahre entwickelt, geprägt durch Erziehung, Umfeld, gemachte Erfahrungen und Anforderungen des privaten und beruflichen Lebens.

Betrachten wir nun die Hälfte Ihrer Persönlichkeit, die Sie bereits mit auf die Welt gebracht haben – Ihre Biostruktur. Um herauszufinden, welche Gehirnareale bei Ihnen dominieren, wurde die sogenannte Biostrukturanalyse entwickelt. Zugegeben ein sperriger Begriff für ein einfaches und geniales Werkzeug. Durch ausgeklügelte Fragen ermitteln Sie, wie sich Ihre Gehirnstruktur zusammensetzt. Im Ergebnis werden Ihre Anteile Stammhirn, Zwischenhirn und Großhirn mit Hilfe einer Scheibe visualisiert.

Dieses Buch enthält – wegen des Markenschutzes - keinen Persönlichkeitstest. Sollten Sie Interesse haben, Ihre Biostruktur zu analysieren, nutzen Sie gern den Gutschein, den Sie im Anhang finden. Das ist ein Angebot und selbstverständlich keine Voraussetzung, um zum „Menschenleser“ zu werden. Sie werden bereits beim Lesen das Konzept erkennen und anhand vieler Beispiele aus der Praxis sich und Ihre Mitmenschen aus einem neuen Blickwinkel betrachten können.

Ich habe diese Methode kennengelernt, als ich, gerade vierzig geworden, in einer schweren persönlichen Krise steckte. In vielen Jahren als alleinerziehende Mutter hatte ich einfach nur funktioniert und getan, was getan werden musste. Ich fühlte mich von den Bedürfnissen und Anforderungen anderer Menschen getrieben, beruflich und privat. Niemand, mich selbst eingeschlossen, nahm Rücksicht auf das, was ich zum Glücklichsein gebraucht hätte. Wer ich wirklich bin, wo meine persönlichen Stärken und Schwächen liegen, war mir nicht bewusst.

Immerhin hatte ich mittlerweile einen Job, der mir mit seinen vielfältigen und sinnstiftenden Aufgaben Spaß machte. Wäre da nicht diese eine Kollegin gewesen, mit der ich, trotz größter Bemühungen, einfach nicht klarkam. Sie hatte eine Art, die mich ständig zwischen Ratlosigkeit, aufkeimender Hoffnung auf eine gute Zusammenarbeit und völliger Frustration bis hin zur Aggression schwanken ließ. Jeder Tag hatte es in sich, Emotionen pur. Ich zerbrach mir den Kopf, konnte aber einfach nicht nachvollziehen, was da zwischenmenschlich vor sich ging.

Mein Arbeitgeber schickte mich zu einem Coach, nachdem ich drauf und dran war, das Handtuch zu werfen, man mich aber unbedingt im Unternehmen halten wollte. Während des Coachings fiel es mir wie Schuppen von den Augen. Das Zusammenspiel meiner drei Gehirnareale zeigte deutlich meine Natur, mit allen

Licht- und Schattenseiten, mit persönlichen Stärken und Schwächen. Ich verstand, dass ich jahrelang nicht authentisch leben konnte, sondern mich immer verbogen hatte und dabei viel Energie einsetzte.

Genauso wertvoll war die zweite Erkenntnis. Weder die Kollegin noch ich waren schlechte Menschen, wir hatten nur einfach komplett unterschiedliche Persönlichkeiten. Wegen der verschieden gewichteten Gehirnanteile hatte jede von uns ihre ganz individuellen Bedürfnisse und Sichtweisen auf sich selbst, die Welt und die Mitmenschen.

Sie können sich vielleicht vorstellen, wie erleichtert ich war. Im Endeffekt war alles nur ein großes Missverständnis. Auch wenn Mengenlehre in der Schule nicht meine Stärke war, habe ich etwas Wesentliches verstanden.

Wenn ich meine Persönlichkeit und die der Kollegin jeweils als Kreis betrachte, ist die Schnittmenge denkbar klein.

Durch diese Erkenntnis durfte ich endlich von dem Gedanken ablassen, dass mit einer von uns beiden etwas nicht stimmen konnte. Wir waren nur einfach völlig unterschiedlich.

Meine Begeisterung für das „Menschenlesen“ war geweckt. Ich wollte alles in Erfahrung bringen, was dabei

hilft, mich selbst und andere Menschen schnell und sicher in ihrer Persönlichkeit zu erkennen und dadurch vorauszusehen, was mich im zwischen-menschlichen Umgang erwartet.

Den Anfang bildete die Selbsterkenntnis. Ich fing an, mein Leben zu reflektieren und Situationen, beruflich und privat, zu analysieren und mit meinen Ergebnissen aus dem Coaching abzugleichen. Jeden Tag hatte ich dabei neue Aha-Erlebnisse.

Konkrete Beispiele dazu möchte ich Ihnen an anderer Stelle erzählen. Ich bin sicher, dass Sie sich bei mancher Geschichte wiedererkennen und dadurch die Möglichkeit haben, Dinge auch von einer anderen Seite zu betrachten, also – die Perspektive zu wechseln.

Sie werden sehen, wie lohnend das auch für Sie ist. Es hilft Ihnen besonders im Umgang mit schwierigen Mitmenschen. Im privaten Bereich haben Sie vielleicht noch eher die Möglichkeit, sich Ihr Umfeld auszusuchen – von der eigenen Schwiegermutter einmal abgesehen.

Im Job, egal ob angestellt oder selbstständig, ist es immens wichtig, mit Anderen möglichst schnell und stabil auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen.

Sie werden dadurch erfolgreicher agieren und – was mir noch viel wichtiger erscheint – entspannter durchs Leben gehen..

Die Idealtypen

Natürlich sind nicht alle Menschen gleich. Jeder hat ein anderes Selbstverständnis und seine eigene, typische Art, sich zu verhalten. Ich möchte Ihnen drei Persönlichkeiten vorstellen, die Ihnen so oder ähnlich sicher schon in Job und Privatleben begegnet sind. Für den Einstieg ins Menschenlesen ist es hilfreich, erst einmal sogenannte „Idealtypen“ kennenzulernen. Sie erleichtern das erste Einschätzen einer Person und deren Persönlichkeit.

Jede der Personen, die ich Ihnen beschreibe, könnte natürlich ein Mann oder eine Frau sein. Zugunsten der Lesbarkeit der Texte verzichte ich darauf, geschlechtsneutral zu formulieren. Sie werden in Ihren Erinnerungs-Schubladen sicher Personen finden, auf die meine Beschreibungen passen. Egal, ob sie männlich oder weiblich sind.

Apropos Schubladen! Schubladendenken ist nicht das, was ich Ihnen vermitteln möchte. Damit Sie allerdings einen guten Einstieg ins Menschenlesen bekommen, ist es anfangs nötig.

Stellen Sie sich bitte einmal vor, Sie haben einen neuen Auftrag erhalten oder Sie treten eine neue Stelle an. Frisch gewaschen und frisiert, mit gebügeltem Anzug oder Kostüm betreten Sie die Empfangshalle Ihres neuen

Kunden oder neuen Arbeitgebers. Sie wenden sich direkt an die Rezeption, um sich anzukündigen.

Hier könnten Sie auf eine Dame treffen, die dort in ihrer Funktion als Empfangsdame sitzt. Sie hat auf Anhieb eine einladende und freundliche Art. Wenn Sie neu im Unternehmen sind, wird sie lächelnd auf Sie zukommen und ein Gespräch beginnen, wird Ihnen Abläufe erklären und den Weg zum Kaffeeautomaten zeigen. Vielleicht hat sie zu Ihrer Begrüßung Kuchen gebacken und für die Mittagspause alle Kollegen zum Kennenlernen eingeladen. Sie redet viel und gern, auch über Privates und geht ihre Arbeit mit Ruhe und Gelassenheit an.

Später, wenn Sie zusammenarbeiten, werden Sie vielleicht feststellen, dass sie nervös auf Veränderungen in Abläufen reagiert, gern Bewährtes auch bewahren möchte und nicht gerade die treibende Kraft für neue Ideen ist. Neuerungen lehnt sie erst einmal ab. Sie baut hauptsächlich auf Erfahrungswerte und bereichert die Firma durch ihre soziale, verbindende Art.

Menschen mit dieser Art Ausstrahlung und Verhalten zähle ich zur Persönlichkeitsstruktur „Gemütlicher“. Diese Bezeichnung meine ich liebevoll, nicht despektierlich. Das Stammhirn hat hier großen Einfluss. Sie erkennen diese Person auch an eher runden Formen in Gesicht und Körper. Weiche, zugewandte, einladende Gesten, viel Lächeln und körperliche Nähe beim Kommunizieren sind typisch. Diplomatie ist ihre Stärke. Sie ist immer bemüht, alle Beteiligten ins Boot zu holen

und vermittelt zwischen Streithähnen. In der Gruppe ist dieser Typ mittendrin und fühlt sich dabei sehr wohl, wird von allen gemocht, strahlt Ruhe aus und schafft harmonische Stimmung im Team. Ist jemand krank, kümmert er sich. Ist jemand traurig, liegt immer Schokolade zum Trösten in der Schublade bereit.

Sie werden nun ins Besprechungszimmer geführt und die Geschäftsführerin kommt, um Sie zu begrüßen. Wenn sie den Raum betritt, hat sie die Aufmerksamkeit aller anderen. Sie strahlt pure Energie und den Willen zum Erfolg und zur Veränderung aus. Sie sprüht vor neuen Ideen, die sie – oftmals ohne es ausführlich durchdacht und durchgeplant zu haben – sofort umsetzen möchte. Gibt es eine neue Aufgabe, übernimmt sie selbstverständlich die Leitung und treibt das Projekt voran. Wenn Sie mehr mit ihr zu tun haben, kann es sein, dass Sie sich manchmal von so viel Dynamik überfahren fühlen. Wenn etwas nicht so läuft, wie sie sich das vorstellt, kann sie schnell emotional und laut werden. So schnell die Emotion gekommen ist, so schnell ist sie auch wieder weg. Sie kann mit ihrer Energie andere gut motivieren und mitreißen.

Diese Person zählt zur Persönlichkeitsstruktur „Macher“. Sie erkennen sie auch an dynamischen, linearen Bewegungen, weit ausholenden Gesten und Schritten, einem fixierenden Blick und oftmals einem sportlichen, kräftigen Körperbau. Sie agiert und kommuniziert sehr direkt, Diplomatie ist nicht ihre Stärke. Das kann hart und arrogant wirken. Manch einer fühlt sich von so viel

Dominanz und Energie an die Wand gedrückt. In der Gruppe nimmt dieser Typ gern die Rolle des Rudelführers ein. Sind Sie selbst ein eher zurückhaltender Typ, ist diese Person der richtige Partner, um Projekte mutig anzugehen und voranzutreiben. Ihre Kreativität und Begeisterung für alles Neue stecken an. Hier dominiert das Zwischenhirn.

Vermutlich in der Buchhaltung oder im Controlling werden Sie den Kollegen mit der Persönlichkeitsstruktur „Planer“ kennenlernen. Wenn Sie mit ihm ins Gespräch kommen wollen, werden Sie wahrscheinlich den ersten Schritt tun müssen. Er ist dann auskunftsfreudig und hilfsbereit und wird Sie aus dem Hintergrund mit Zahlen, Daten und Fakten gern unterstützen. Wichtig ist ihm die Liebe zum Detail, was auch zur Erbsenzählerei ausarten kann. Gespräche mit ihm sind eher sachlich und ruhig, Privates gibt er nur ungern preis. In einer Teamsitzung oder auch im Kollegenkreis kann es sein, dass er nur schwer zu Wort kommt oder von anderen übergangen wird. Seine Stärke ist es, ruhig und sachlich Themen zu analysieren und durchdachte Lösungen zu erarbeiten, die dann besser ein extrovertierter Kollege präsentiert und vorantreibt. In der Gruppe bleibt er gern im Hintergrund, verhält sich still und beobachtet.

Personen mit dieser Persönlichkeitsstruktur wirken oftmals unnahbar und unauffällig. Gesicht und Körperbau sind eher unscheinbar, die Kleidung ist korrekt, aber dezent. Aus Mimik und Gestik können Sie wenig herauslesen, die wahren Gedanken und Gefühle

bleiben meist verborgen. Streit ist diesen Menschen zuwider, sie sammeln bei Ärgernissen oder Kränkungen „Rabattmarken“. Das heißt, sie nehmen nicht öffentlich Stellung und konfrontieren sich nicht, merken sich allerdings alle Vorkommnisse. Ist das Maß voll, können Sie von einer Explosion überrascht werden, mit der Sie nicht rechnen und die vielleicht in der aktuellen Situation auch überzogen ist. Bei allen komplexen Themen wird diese Person spielend den Überblick behalten. Der Fokus geht immer in die Zukunft, diese Menschen denken langfristig und strategisch. Hier dominiert das Großhirn.

Wie Sie sicher schon bemerkt haben, habe ich alle drei Persönlichkeitsstrukturen überspitzt dargestellt, um Ihnen die Unterschiede deutlich zu machen. Selbstverständlich besitzt jeder Mensch Anteile von allen dreien, nur eben in unterschiedlicher Ausprägung.

Wenn Sie über die Menschen in Ihrem Umfeld nachdenken, werden Ihnen sicher gute Beispiele in den Sinn kommen, wer welcher Gruppe am ehesten zuzuordnen ist.

Sie sehen – genauso wie jeder andere Mensch auch – die Welt und Ihre Mitmenschen durch Ihre eigenen Augen. Das heißt, Sie sind nicht objektiv, sondern nehmen wahr, was in Ihr eigenes Weltbild passt.

Im letzten Kapitel dieses Buches finden Sie eine Übersicht aller beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale, die Sie dabei unterstützt, Ihre Beobachtungen zu

sortieren.

Grundsätzlich gilt, je ähnlicher Ihnen jemand ist, umso eher werden Sie spontan Sympathie für ihn empfinden. Je andersartiger jemand ist, umso eher werden Ihnen seine Persönlichkeitsmerkmale spontan unsympathisch sein. Hier trifft die alte Weisheit „Gleich und gleich gesellt sich gern“ durchaus zu.

Ein anderes Sprichwort lautet allerdings „Gegensätze ziehen sich an“. Ja, was denn nun? Meiner Meinung nach stimmt beides. Wollen Sie eine harmonische Beziehung mit gleichen Interessen und Zielen, fühlen Sie sich zu ähnlich gestrickten Menschen hingezogen.

Brauchen Sie einen Gegenpol, jemand der Sie – je nachdem wie Sie selbst ticken – anspornt und zu Höchstleistungen herausfordert oder Ihnen Ruhe, Sicherheit und Gelassenheit gibt – ist es sinnvoll, sich mit Menschen, die eine andere Persönlichkeitsstruktur haben, zusammenzutun.

Das bringt uns zum spannenden Thema Team.

Jeder Mensch hat Stärken, die ganz unterschiedlich ausfallen. Und nicht jeder kann alles können, auch wenn mancher das von sich selbst glaubt.

Weniger Selbstbewusste sind sich oftmals gar nicht klar darüber, wo sie wirklich gut sind und wieviel Nutzen Sie für ihr Team haben.

Ein Team zusammenzustellen, hat immer zwei Aspekte. Im professionellen Sinn ist es natürlich das Wichtigste, dass die individuellen Stärken fachlich passen und das Team auf dem Weg zum Ziel voranbringen. Nicht zu vernachlässigen ist allerdings die menschliche Seite der Zusammenarbeit. Ein Team, in dem schlechte Stimmung herrscht, wird niemals Topleistungen bringen können. Die Reibungsverluste durch persönliche Scharmützel können ein Unternehmen viel Geld kosten. Fehlende Kommunikation und Abstimmung wirken sich negativ auf die Ergebnisse aus. Ganz abgesehen von der Außenwirkung beim Kunden.

Wenn allerdings jeder im Team seinen Platz findet, können Sie gemeinsam Großes erreichen. Dazu erzähle ich Ihnen später noch einige Geschichten aus dem echten Leben.

Keine zweite Chance

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance, liest man ja immer wieder. Da ist sicher viel Wahres daran.

Grund genug, sich genauer anzuschauen, was da eigentlich in unserem Kopf passiert. Wir Menschen existieren in dieser Form ja schon seit vielen tausend Jahren. Das Gehirn, die Software, die alles steuert, ist genauso alt. Sicher gut programmiert, aber mittlerweile in die Jahre gekommen.

Früher lebten wir in kleinen Gemeinschaften und gingen ab und an auf die Jagd oder zum Beerensammeln. Unser Gehirn ist darauf ausgelegt, unser Leben zu schützen. Um Gefahren für Leib und Leben abzuwenden, wird alles Fremde erst einmal als Bedrohung eingestuft. Die Reaktionsmöglichkeiten auf Gefahr haben sich bewährt, es gibt uns immer noch.

Sie kennen bestimmt die Geschichte von dem Steinzeit-Jäger, der im Wald plötzlich dem Säbelzahntiger gegenüberstand. Da war keine Zeit, um verschiedene Handlungsalternativen zu erwägen oder sich mit anderen Stammesmitgliedern darüber zu beraten. Das Gehirn musste blitzschnell die Entscheidung treffen, ob Flucht oder Kampf eher das Leben retten können. „Fight-or-flight“ Reaktion nannte das der amerikanische Psychologe Walter Cannon. Diese Entscheidung fiel in

weniger als einer Sekunde im Autopiloten.

Heute begegnen wir in den Wäldern ja eher selten gefährlichen Tieren oder fremden Kriegern, die potenziell bedrohlich für uns sein könnten. Der Autopilot in unserem Gehirn reagiert auf eine unvorhergesehene Situation oder einen uns unbekannten Menschen jedoch immer noch gleich.

Wenn Sie beispielsweise einen neuen Job antreten oder auf ein Netzwerktreffen gehen, begegnen Sie dort noch fremden Personen. Ihr Autopilot, darauf ausgelegt, Sie zu beschützen, entscheidet dann blitzschnell, ob Ihnen das neue Gegenüber gefährlich werden könnte. Etwas weniger dramatisch ausgedrückt, fällt sofort die Entscheidung, ob Ihnen die andere Person eher sympathisch oder unsympathisch ist. Die Frage ist, welche Kriterien dafür maßgeblich sind.

Bei diesem Prozess dominiert das älteste Ihrer Gehirnareale, das Reptilienhirn. Um die komplexen Vorgänge leicht zu verstehen, hilft es, sich folgender Vorstellung zu bedienen: All Ihre Erlebnisse, Erfahrungen und Erinnerungen werden in einer großen Kommode mit vielen Schubladen gesammelt, beschriftet und thematisch abgelegt. Um die aktuelle Situation auf ihre Gefährlichkeit hin einzuschätzen, greift Ihr Gehirn in diejenige Schublade, deren Inhalt der aktuellen Situation oder Person am nächsten kommt und die dazugehörige Reaktion oder Schlussfolgerung am besten zu passen scheint.

Das bedeutet, Sie bilden sich über Ihr Gegenüber innerhalb weniger Augenblicke ein positives oder negatives Vor-Urteil (die deutsche Sprache ist toll, oder?). Natürlich ist der Hintergrund, Risiken zu erkennen und adäquat abzuwehren. Allerdings hat so ein Vorurteil den großen Nachteil, dass es fällt, bevor Sie ausreichend viele Informationen über die Person haben, um sie wirklich korrekt einzuschätzen. Sie bewerten, ohne die objektiven Fakten zu kennen. Denn wir alle denken und urteilen immer subjektiv.

Sicher haben Sie das schon erlebt. Sie treffen einen Menschen zum ersten Mal und es ist, als ob sie sich schon lange kennen. Sie lächeln sich an, kommen sofort ins Gespräch und tauschen sich über dies und das aus. Es herrscht ein Gefühl der Vertrautheit. Wenn Sie im Anschluss zu Hause von der Begegnung erzählen, können Sie sich oftmals gar nicht mehr genau erinnern, worüber Sie gesprochen haben. Sie wissen aber, Sie hatten ein gutes Bauchgefühl und sich in der Gegenwart des anderen Menschen wohl gefühlt.

Was ist passiert? Ihr Gehirn hat in einer seiner Erinnerungs-Schubladen eine andere Person gefunden, die vielleicht ähnlich aussah, eine vergleichbare Stimme oder eine für Sie angenehme, vergleichbare Körpersprache hatte. Nachdem es auf Gefahren fokussiert ist, hat es Entwarnung gegeben, Sie waren ja offensichtlich in Sicherheit.

Umgekehrt haben Sie bestimmt auch schon die

Erfahrung gemacht, dass Ihnen jemand vom ersten Moment an, obwohl er vielleicht noch gar nichts gesagt oder getan hat, von Herzen unsympathisch ist. Hier haben Sie sich wohl einer negativen Erinnerungs-Schublade bedient oder die Körpersprache des Anderen als unangenehm oder gar bedrohlich eingestuft. Sie hatten ein schlechtes Bauchgefühl und es war Ihrem bewussten Verstand und Ihrer Erziehung geschuldet, dass Sie nicht einfach davongelaufen sind oder Ihr Gegenüber direkt angegriffen haben. Naja, wahrscheinlich haben Sie das durch Mimik und Gestik unbewusst doch getan.

Glauben Sie, dass das gegenüber einem Menschen, den Sie noch gar nicht kennengelernt haben, fair ist? Sicher nicht, aber es ist der Evolution und der veralteten Software unseres Autopiloten geschuldet. Der arme Kerl hatte keine Chance.

Beim ersten Eindruck haben Sie sich auf ein oder wenige Merkmale konzentriert, die Ihnen sofort ins Auge gestochen oder in die Nase gegangen sind.

Wir haben fünf Sinnesorgane, über die wir Reize und Informationen aufnehmen. Beim ersten Eindruck sind es natürlich hauptsächlich die Augen, die unserem Gehirn die aktuellen Geschehnisse übermitteln. Wir können aber auch beeinflusst sein durch etwas, das wir riechen, hören, fühlen oder schmecken. Das noch unbekannte Gegenüber kann uns mit seiner Optik, seinem Körpergeruch, seiner Stimme, seinen Bewegungen oder

einer anderen Sinneswahrnehmung triggern. Irgendetwas, das uns an Bekanntes erinnert. Und je nachdem, ob wir damit eine positive oder negative Erfahrung verbinden, fällen wir unsere erste Entscheidung über diese Person.

Haben Sie sich schon einmal verliebt? Klar haben Sie das. Was hat Sie an der Person angetriggert, also den entscheidenden Impuls gegeben? Ich wette, es war keine bewusste Entscheidung nach objektiven Kriterien, die Sie in diesen Zustand versetzt hat.

Die Trefferquote, die der erste Eindruck hat, liegt ziemlich hoch, wenn das berühmte Bauchgefühl, die Intuition, dazukommt. Eine starke, verlässliche Kraft. Ich musste allerdings auch immer wieder meinen ersten Eindruck revidieren. Immer dann, wenn ein Impuls mich in die Irre geführt hat, ich meiner Intuition nicht vertraute oder – noch schlimmer – sie bewusst ignorierte. Davon können alle Ex-Verliebten ebenfalls ein Lied singen.

Ich will auf gar keinen Fall Ihr Bauchgefühl kleinreden. Im Gegenteil, es liegt oftmals richtig. Ich will Sie nur anregen, Ihren Autopiloten zu hinterfragen und im ein oder anderen Fall zu korrigieren. Ganz besonders, wenn Sie innerlich den Daumen bereits gesenkt haben, um ein Zusammensein mit der entsprechenden Person aber nicht herumkommen.

Ist es nicht so, dass wir oftmals ein Urteil über andere Menschen fällen und nicht auf die Idee kommen, es zu überprüfen, indem wir genauer hinschauen und mehr wahrnehmen könnten, als wir es bereit sind zu tun?

Wir neigen auch zum pauschalisieren, Sie wissen, die Schubladen. Das wird dem Anderen, der ja so einzigartig ist wie Sie selbst, niemals gerecht.

Es ist sehr bequem, Menschen nach gut oder böse zu sortieren und dort zu belassen. Aber Hand aufs Herz, wollen Sie selbst bei Anderen in so einer Schublade enden? Ohne wirklich gesehen und erkannt zu werden, mit all Ihren Potenzialen?

Klar, diese Frage meine ich rein rhetorisch. Was also ist zu tun, um mehr von der Persönlichkeit eines anderen Menschen zu entdecken, als Ihr Autopilot registriert hat? Hier hilft das bewusste „Menschenlesen“.

Warum die Titanic sank

Wir Menschen haben es weit gebracht. Aus eigener Sicht sind wir die Krone der Schöpfung. Wir sind geistig und technisch hoch entwickelt und sehr stolz darauf, rational zu denken, zu urteilen und zu entscheiden. In meinen Seminaren frage ich die Teilnehmer gern, ob sie der Überzeugung sind, dass sie mit ihrem bewussten Verstand Situationen und andere Menschen rational einschätzen und beurteilen können. Es gibt immer einige Selbstbewusste, die das bejahen. Naja, dem ist leider nicht so. Bei all der Entwicklung, die wir über Tausende von Jahren gemacht haben, bleiben wir doch immer subjektiv und bewertend.

Vielleicht kennen Sie den berühmten Satz von Paul Watzlawick aus seinem Buch „Die Anleitung zum Unglücklich sein“:

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Stellen Sie sich bitte einen Eisberg vor, der im Meer schwimmt. Die Spitze ragt aus dem Wasser sichtbar heraus. Der mächtige Rest liegt unterhalb der Wasseroberfläche und ist zu großen Teilen unsichtbar. Der Grund, warum die Titanic sank war, dass der Lotse auf der Schiffsbrücke bei Nacht und Nebel die Spitze eines Eisbergs zu spät sah, auf den das Schiff zusteuerte. Es konnte dem riesigen Berg nicht mehr rechtzeitig

ausweichen, der sich im Wasser verbarg. Es kollidierte mit ihm und sank.

Genauso ist es mit unserer Kommunikation. Was wir unbewusst vom Gegenüber aufnehmen, ist viel mehr und mächtiger, als das bewusst Registrierte. Es ist sozusagen unter der Oberfläche verborgen.

Nach der landläufigen Meinung findet Kommunikation vor allem durch das gesprochene Wort statt. Das ist so nicht richtig. Von viel größerer Bedeutung sind die Wirkung einer Stimme und vor allem die Körpersprache, die etwa die Hälfte der gesamten Kommunikation ausmacht. Der Gesamteindruck besteht also hauptsächlich aus nonverbalen Signalen, auf die wir gar nicht bewusst achten, sie aber trotzdem – losgelöst vom bewussten Denken – wahrnehmen und bewerten.

Unser Gehirn erhält in jedem Augenblick eine immense Menge an Informationen. Um diese schnell zu verarbeiten und leistungsfähig zu bleiben, entwickelt es sogenannte Filter. Diese entstehen durch all unsere Erwartungen, Erlebnisse und Erfahrungen und werden über die Jahre immer engmaschiger. Das bedeutet, dass Sie mit zunehmendem Alter immer mehr nur die Dinge wahrnehmen, auf die Ihr Gehirn programmiert ist. Vieles, was beispielsweise Kinder noch sehen und intensiv erleben, findet in Ihrem Bewusstsein gar nicht mehr statt.

Nehmen wir an, es ist Montagmorgen. Sie sind spät dran,

das Duschgel war alle, der Kaffee auch. Die Kinder haben wieder herumgetrödelt. Sie rennen aus dem Haus, wohlwissend, dass Sie nicht mehr pünktlich zum ersten Termin des Tages kommen. Sie haben schlechte Laune. Die Sonne scheint, die Vögel zwitschern, die Nachbarin winkt Ihnen freundlich zu. Sie nehmen es gar nicht wahr, weil Sie viel zu beschäftigt mit Ihren negativen Gedanken sind. Ihr Wahrnehmungsfilter ist nur auf das ausgerichtet, was gerade bedrohlich erscheint und zuverlässig als solches bewertet wird.

Sie blenden alles aus, was gerade keine Priorität hat, Ihnen jedoch den Tag versüßen könnte. Sie nehmen nur wahr, was gerade nicht passt und registrieren es als negative Erfahrung. Ab in die Schublade. Wie stellen Sie also den Autopiloten für die Bewertung ab und erweitern Ihren Wahrnehmungsfilter?

Hier hilft eine, auf den ersten Blick, ganz einfache Übung, die mir vor Jahren ein Coach als Aufgabe gab. Ich sollte mich im Park auf eine Bank setzen, die vorbeikommenden Menschen beobachten und notieren, was ich wahrnehme, ohne zu bewerten.

Klingt einfach, ist aber unglaublich schwer.

Es fährt eine Frau auf dem Fahrrad vorbei. Meine ersten Gedanken dazu: Aha, sie fährt ins Büro, ganz schön sportlich. Oh, schicker Rock, aber zum Radeln ziemlich unpraktisch. Das Rad war sicher teuer, scheint ein Statussymbol zu sein. Das hat doch meine Chefin von

früher auch immer …

Frauen untereinander neigen leider zu einer gewissen Stutenbissigkeit. Daran arbeite ich, bin aber nicht immer frei davon. Und ich habe nicht den Sinn der Übung erfüllt, der lautet, zu beobachten – also schlicht wahrzunehmen. Ich habe das getan, was wir in jedem Moment tun – ich habe sofort interpretiert und bewertet. Bei mir ging die Erinnerungs-Schublade über meine frühere Chefin auf, die gern morgens betont schwungvoll vor dem Eingang, vorbei an den rauchenden Mitarbeitern, von ihrem Fahrrad sprang und die mit dem Auto Gekommenen mitleidig anlächelte (schon wieder eine Bewertung!).

Sie sehen, was da passiert und wo die Falle im Umgang mit Mitmenschen ist? Wir interpretieren, wir bewerten, wir blenden Informationen aus, die gerade nicht in unser Bild passen. Wir geben dem Anderen gar nicht die Chance, sich in seiner gesamten Persönlichkeit zu zeigen und wertgeschätzt zu werden.

Auch wenn es anfangs schwierig erscheint, das wertfreie Beschreiben einer anderen Person kann man üben. Ich sitze gern einfach mal in einem Café und schaue mir die Leute an. Im Geiste versuche ich dann, möglichst genau und neutral zu definieren, was ich sehe. Das schafft Distanz zu den eigenen Vorurteilen. Und ich entdecke viele kleine Details, die mir beim ersten Eindruck ohne das bewusste Hinsehen völlig entgangen wären.

Beim Menschenlesen können Sie viele Merkmale an

Personen beobachten. Aus Gesicht, Körpersprache und typischem Verhalten erhalten Sie beim genauen Hinsehen ein viel differenzierteres Bild als durch den ersten Eindruck.

Und hier bietet sich auch die Möglichkeit, ein falsch gefasstes Vorurteil zur revidieren.

Der Reiz des Neuen

Als Business Coach werde ich von Führungskräften engagiert, die vor der Herausforderung stehen, ein Team zusammenzustellen oder ein vorhandenes zu optimieren.

Beispielsweise wurde ich in ein Betriebsrats-Gremium gerufen, das sich nach der Wahl gerade konstituiert hatte und das aus engagierten, aber noch unerfahrenen Betriebsräten bestand, die in verschiedenen Filialen einer Handelskette beschäftigt waren. Vom frisch ausgelernten Verkäufer bis zur langjährigen Filialleiterin war alles dabei.

Meine Aufgabe war es, menschlich einen gemeinsamen Nenner zu finden und das gegenseitige Kennenlernen sowie den Aufbau von Vertrauen zu unterstützen. Wir sollten herausarbeiten, welches Teammitglied welche Stärken hat und wo es noch Unterstützung braucht.

Es sollte klar werden, wer wie tickt und wie eine gute Zusammenarbeit möglichst reibungsarm funktioniert.

Alter, Persönlichkeitsstrukturen, Erfahrungswerte, schulische oder akademische Bildung, langjährig Angestellte und vormals Selbständige – es war eine bunte Mischung aus Menschen. Die große Gemeinsamkeit war das Interesse am Wohl der Kollegen

und auch der Firma. Keiner dieser Betriebsräte hatte sein Amt angetreten, um den besonderen Kündigungsschutz auszunutzen und eine vermeintlich ruhige Kugel zu schieben. Aber ja, so etwas gibt es auch. Jeder wollte sein Bestes geben. Das hörte ich bereits aus der Vorstellungsrunde klar heraus.

Wir starteten mit der Biostruktur-Analyse. Sie erinnern sich, hier geht es um das Zusammenspiel der drei Gehirnareale. Nachdem die Fragen ausschließlich auf die eigenen Gene zielen, bleiben hier erlerntes und erwartetes Verhalten außen vor. Es geht lediglich darum, wie man sich von Natur aus geben und entscheiden möchte, wie die eigenen Grundwerte sind. So lassen sich viele Erlebnisse, positive und negative Erfahrungen mit anderen Menschen, Erfolge oder Misserfolge aus der eigenen Veranlagung erklären. Jeder hört in sich hinein und beantwortet die Fragen so ehrlich wie möglich, ohne auf ein Wunschergebnis zu schielen.

Richtig moderiert beginnen die Teilnehmer sehr schnell, sich zu öffnen. Sie berichten von Situationen, die oftmals schwierig für sie sind und erhalten direktes Feedback und Zuspruch von ihren Kollegen.

Im zweiten Schritt finden sich die Teilnehmer zu drei Gruppen zusammen, die für die Persönlichkeits-strukturen „Macher“, „Gemütlicher“ und „Planer“ stehen. Gemeinsam erarbeitet jedes Team dann die besonderen Stärken der jeweiligen Veranlagung. Auch die Dinge, die die Gruppenmitglieder nicht gut können,

nicht gern machen oder die sie an anderen Menschen stören, benennen sie klar. Ziel ist es, bei der anschließenden Präsentation vor den Teilnehmern aus den anderen Gruppen Verständnis für die eigenen Sichtweisen zu erzeugen.

Da werden liebevoll und witzig gestaltete Flipcharts präsentiert, die – bei allem Gelächter in der Runde – klar die Grundwerte der Beteiligten zeigen. Durch einen Perspektivenwechsel wird vieles klar, worüber man sich sonst ärgert und was man automatisch unsympathisch findet oder gar ablehnt.

Die größte Sympathie im Allgemeinen erfährt immer die Gruppe „Gemütlicher“. Sie erinnern sich, das sind die Menschen, die sehr zugewandt, herzlich und kommunikativ sind. Es sind aber auch Diejenigen, die Innovationen bremsen, gern in ihren alten Mustern verharren und gelegentlich Andere vom Arbeiten abhalten, weil es noch so viel zu erzählen gibt. Durch den hohen Sympathiewert, den Angehörige dieser Persönlichkeitsstruktur haben, kann ihnen niemand so recht böse sein, auch wenn sie manchmal durch ihre Fixierung auf das Vorhandene und den Klassikersatz „Das haben wir schon immer so gemacht“ die Nerven ihrer Kollegen durchaus strapazieren.

Aus dem Auditorium kommen dann Rückmeldungen, die teils direkt, teils sachlich sind und echte Denkanstöße liefern. Eine schöne Gelegenheit, sich einmal an die eigene Nase zu fassen und Kritik anzunehmen.

Schließlich geht es ja um ein gutes Miteinander und die Sicherheit, möglichst von allen gemocht und geschätzt zu werden.

Viel Gegenwind bekommen die Mitglieder der Gruppe „Macher“. Das sind die Aktiven, die erst einmal losrennen, egal wohin der Weg führt. Nach der Devise, wo ich bin ist vorne. Die sich für Neues begeistern und ausprobieren und selten an sich selbst zweifeln. Die mit der Einstellung, lieber eine schlechte Entscheidung als gar keine Entscheidung. Soviel Power und Dominanz sind für Andere oft schwer auszuhalten. „Macher“ schätzen ein klares Wort und sind auch fähig, einen Fehler zuzugeben und sich zu entschuldigen. Getroffene und offensichtlich falsche Entscheidungen werden schnell kassiert und durch neue ersetzt. Manchmal geht es beim Diskutieren hoch her, Minuten später ist aber bereits alles wieder vergessen. Die „Macher“ im Team sind dankbar für die anderen Sichtweisen und lernen über sich und ihre Wirkung auf Andere viel dazu. Einige sind überrascht von den offenen Rückmeldungen der Kollegen, die sie in ihrer üblichen Selbstsicherheit auch einmal wanken lassen.

Aus der Gruppe der „Planer“ kommen immer positiv überraschende Ergebnisse. Sie wissen, das sind diejenigen, die sich gern hinter Zahlen, Daten und Fakten verstecken. Die ihr eigenes Licht gern unter den Scheffel stellen, um nicht ins Rampenlicht treten zu müssen. Die, wenn sie im Team nicht gleich übersehen oder übergangen werden, eher als Spaß- und

Entscheidungsbremen wahrgenommen werden. Die nicht leicht zu überzeugen oder gar zu begeistern sind, weil sie alles hinterfragen, analysieren und auf seine langfristige Tragfähigkeit hin überprüfen. Bei dieser Art der Präsentation vor Gruppenmitgliedern, die eine andere Sichtweise haben, können sie allerdings einmal so richtig Gas geben. Die Anderen sind dann regelmäßig überrascht, wieviel Geist und vor allem auch Witz in ihren Kollegen steckt, wenn die endlich einmal gesehen und gehört werden. Da gibt es erst Lacher, dann Applaus und anschließend eine sehr offene Diskussion, die zu mehr Verständnis für die Gedankengänge der Anderen führt.

Genau das ist das Ziel. Weder geht es um Denken in Schubladen, noch um eine Plattform, um andere niederzumachen oder bloßzustellen. Genau das Gegenteil ist der Fall. Durch die Abgrenzung der unterschiedlichen Persönlichkeiten wird es möglich, sich selbst zu reflektieren und die Perspektive zu wechseln. Nehme ich meine eigene Brille, mit der ich die Welt klar und deutlich innerhalb meines Brillengestelles sehe, und tausche sie gegen die Brille meines Gegenübers, verändern sich Klarheit und Sicht. Nehmen Sie die Metapher bitte nicht zu wörtlich, im schlimmsten Fall sieht man natürlich durch die Brille eines anderen gar nichts. Es ist spannend, einmal aus seinen gewohnten Sicht- und Denkmustern auszusteigen. Es ist gleichzeitig ein Verlassen der eigenen Komfortzone, die zwar kuschelig ist und Sicherheit bietet, die aber auch die

persönliche Weiterentwicklung bremst oder gar verhindert.

Unser Gehirn ist von Haus aus eher träge. Neue Wege zu beschreiten bedeutet, dass neue Datenautobahnen im Geist geschaffen werden müssen. Das ist anstrengend und funktioniert nur durch konsequentes Einüben und Wiederholen von gewünschten neuen Gewohnheiten. So bilden sich, bildhaft gesprochen, erst neue Trampelpfade und später geteerte Straßen im Gehirn, die leicht zu befahren sind. Dafür ist ein gewisses Maß an Selbstüberwindung vonnöten, um sein Denken in Bewegung zu setzen und sich ungewohnte Erfahrungen zu erschließen. Dass es sich lohnt, darf ich regelmäßig in meinem eigenen Umfeld und bei meinen Kunden erleben.

Auch im Fall des Betriebsratsgremiums lernten sich die Teilnehmer mit ihren Licht- und Schattenseiten besser kennen und schätzen. Besonders hilfreich war hier der Perspektivenwechsel, der Blick durch die Augen eines Anderen.

Schon ein gemeinsamer Workshop-Tag konnte dazu beitragen, die Beteiligten zusammenzuschweißen und ein Wir-Gefühl zu entwickeln. Aus begeisterten Rückmeldungen weiß ich, dass das Team im Anschluss sehr erfolgreich zusammenarbeitete.

Wenn sich Teammitglieder wohlfühlen und gut miteinander auskommen, ist das prima. Das freut auch

einen Unternehmer. Sein Denken ist in der Regel allerdings vorwiegend auf Nutzen und Wirtschaftlichkeit ausgelegt.

Studien belegen, dass sich Arbeitnehmer, die wertgeschätzt werden und sich sozial integriert fühlen, mehr engagieren, produktiver arbeiten und seltener kündigen oder wegen psychischen Erkrankungen ausfallen.

Selbstreflektion und Perspektivwechsel lassen sich also durchaus auch in Zahlen messen.

Hierzu können Sie beispielsweise den Fehlzeiten-Report der AOK aus dem Jahr 2016 heranziehen, der den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Gesundheit der Beschäftigten untersucht hat. Aufschlussreich ist auch das Buch „Menschlichkeit rechnet sich. Warum Wertschätzung über den Erfolg von Unternehmen entscheidet“ von Stephan Brockhoff und Klaus Panreck.

Haare auf den Zähnen

Betrachten wir das Thema Wertschätzung an einem konkreten Beispiel aus meiner Coaching-Praxis. Sie wissen ja schon, dass jeder Mensch eine einzigartige Persönlichkeit hat, die sich – tendenziell - einer von drei Persönlichkeitsstrukturen zuordnen lässt. Deshalb will ich Ihnen die gleiche Thematik aus drei verschiedenen Blickwinkeln aufzeigen.

Eine Steuerkanzlei brauchte dringend Verstärkung in Form einer Sachbearbeiterin, der Arbeitsmarkt war jedoch fast leergefegt. Die Personalchefin, selbst Steuerberaterin, wählte eine neue Mitarbeiterin aus.

Diese Chefin ist mittleren Alters, immer klassisch-konservativ gekleidet, die Haare streng nach hinten gebunden. Sie hat den Ruf, eine fachliche Koryphäe zu sein. Entscheidungen trifft sie nie aus dem Bauch, sondern arbeitet mit Checklisten und Excel-Tabellen, die ihr die nötige Sicherheit geben. Die ausgewählte Bewerberin ist ihr zwar nicht sonderlich sympathisch, weist aber alle erforderlichen Qualifikationen auf, passt ins Gehaltsgefüge und ist zum Wunschtermin verfügbar.

Die Bewerberin ist Mutter von zwei halbwüchsigen Kindern. Sie ist sportlich, trägt gern bunte Kleider und hat eine zupackende Art. Der angebotene Job ist weit entfernt von dem, was sie sich wünschen würde.

Allerdings bietet man ihr flexible Arbeitszeiten und stellt ihr Aufstiegsmöglichkeiten in Aussicht. Sie rechnet sich gute Chancen für eine Karriere in der Kanzlei aus. Um die Stelle zu bekommen, hat sie im Bewerbungs-gespräch erfolgreich ihr Mundwerk gezügelt.

Die Neue wird einer erfahrenen Kollegin zugeteilt. Die ist seit ihrer Ausbildung im Betrieb und kann sich nicht vorstellen, jemals eine andere Arbeit zu machen als diese. Sie lacht und redet viel, backt Kuchen für die Kollegen, den sie auch gern selbst isst und verehrt ihre Chefin, die selbst so viele Jahre Erfahrung und immer eine Lösung für alle Probleme hat.

Die Neue stürzt sich, beflügelt vom Willen zum Erfolg, in die Arbeit. Das Büro ist von den Wänden bis zum Teppich in Grautönen gehalten, nüchtern und kahl. Das stört sie. Sie äußert das gleich der einarbeitenden Kollegin gegenüber. Die bringt am nächsten Tage prompt Blumen mit und stellt sie auf ihren Schreibtisch. Auch sonst hat sie jede Menge Ideen und Verbesserungsvorschläge – ist ja auch klar, neue Besen kehren gut (ein typischer „Macher“-Spruch). Diese Kanzlei scheint vor einigen Jahren in ihrer Entwicklung stehengeblieben zu sein, die Programme sind nicht auf dem neuesten Stand und von moderner Arbeitsplatz-Gestaltung haben sie auch noch nichts gehört. Der altgedienten Kollegin wird schon angst und bange. So viel Veränderungswille macht sie nervös. Es ist doch alles gut so wie es ist (typische Aussage eines „Gemütlichen“). Und was wird die Chefin dazu sagen?

Die erste Eskalation gibt es bereits nach wenigen Wochen. Die Neue hat eine vorhandene Checkliste, die sie für die Geschäftsleitung zu jedem Kundenauftrag ausfüllen muss, gekürzt. Die Vielzahl an aufgeführten Punkten scheint ihr nicht verhältnismäßig für die Bearbeitung eines kleinen Mandats. Außerdem hat sie ihrem Mandanten im ersten Gespräch vorgeschlagen, die Buchhaltung künftig bei ihm vor Ort zu machen, um den Versand der Unterlagen zu sparen und Rückfragen direkt klären zu können, ohne zigmal E-Mails hin und her zu schreiben. Der ist von dieser Idee begeistert. Sie muss bei der Chefin antreten.

Die ist außer sich, fühlt sich in ihrer Position und Kompetenz missachtet und hat schon alle Vorkehrungen getroffen, um die neue Mitarbeiterin in der Probezeit zu feuern. Zu Recht? Schauen wir uns einmal die Sichtweisen der beiden Kampfhähne an.

Der Chefin ist sehr wichtig, nach allen Seiten rechtlich abgesichert zu sein, daher die umfangreiche Checkliste, in der jede Eventualität berücksichtigt ist. Eine Sachbearbeiterin im Außendienst gab es in dieser Kanzlei noch nie, das würde ja bedeuten, Kontrolle abzugeben und dem Mitarbeiter zu vertrauen. Und wenn das erst einmal Schule macht, wollen alle anderen auch Extrawürste (typischer Einwand eines „Planers“). Die Bedürfnisse nach Autorität, Sicherheit, Kontrolle und Kontinuität sind in Gefahr.

Die Neue möchte schnell und effizient arbeiten, sie will ja Karriere machen. Hierbei ist der Bürokratieaufwand hinderlich. Sie hasst das graue Büro und sieht die Möglichkeit, räumlich gelegentlich zu entfliehen. Sie ist sich sicher, dass die Klärung von Sachverhalten mündlich und direkt besser funktioniert als auf dem schriftlichen Weg. Sie möchte neue Ideen einbringen und dafür Lob erhalten. Hier sind die Bedürfnisse nach Selbstbestimmtheit, Kreativität und Anerkennung nicht erfüllt.

Es ist klar, dass die Mitarbeiterin ihrer Chefin gegenüber weisungsgebunden ist. Vielmehr stellen sich folgende Fragen: Entwickelt sich die Eskalation durch unterschiedliche Bedürfnisse und Sichtweisen und vergeben die Beteiligten dabei nicht wertvolle Chancen zur Weiterentwicklung? Werden dadurch Zeit, Energie und Potenzial schlicht vergeudet?

Bedauerlich ist, dass die Arbeitsleistung von beiden durch den Konflikt beeinträchtigt wird, was die Kanzlei bares Geld kostet. Den Ärger tragen beide ins Privatleben, was den Erholungswert der Freizeit schmälert. Es geht nicht nur um die fachliche Auseinandersetzung, beide sind persönlich gekränkt und der festen Überzeugung, die jeweils andere hat ordentlich Haare auf den Zähnen. Beide stellen die künftige Zusammenarbeit in Frage.

Wenn beide Parteien von ihrer Sicht auf die Dinge etwas abrücken und ihre eigene Verbissenheit aufgeben, kann etwas Neues, Positives entstehen.

Wichtig ist dabei das Gefühl, nicht der Verlierer zu sein, sondern mit seiner Meinung gesehen und anerkannt zu werden. Hier kann das Coaching durch einen neutralen Dritten helfen, der einen Perspektivenwechsel anregt und zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen vermittelt.

In diesem Fall ist es gelungen, denn alle Beteiligten waren bereit, unter Anleitung an sich und ihrem typischen Verhalten zu arbeiten. Solche Veränderungen geschehen nicht über Nacht, es bedarf eines Prozesses, der mehrere Monate dauern kann. Doch von Anfang an schafft die Tatsache, dass Bewegung in die festgefahrene Situation kommt, ein neues Gefühl von Wertschätzung, Zusammenhalt und Zufriedenheit.

Mittlerweile gehen mehrere Buchhaltungs-Kollegen ebenfalls in den Außendienst, was den Mandanten und Kanzleimitarbeitern sehr gut gefällt. Jede Woche werden Blumen in die Büros geliefert, worüber sich alle Kollegen freuen. Die Checklisten sind so umfangreich geblieben – was allerdings rechtliche Gründe hat und sich weiterhin bewährt.

Stress macht blöd

Ein entspannter, wertschätzender und kollegialer Umgang miteinander hilft dabei, das Stresslevel zu senken und die Gesundheit zu schützen.

Im Stress ist unser Körper im Ausnahmezustand. Das Herz rast, die Muskeln werden extrem durchblutet und auf Höchstleistung vorbereitet, der Atem geht schnell und flach, um möglichst viel Sauerstoff in die Lungen zu pumpen. Wir bekommen den Tunnelblick – und das Gehirn schaltet in Notbetrieb. Jetzt ist kein Raum mehr für reflektiertes Denken, kreatives Gestalten, auch nicht für Freundlichkeit und Höflichkeit. Sie ahnen es, das geht nicht lange gut.

Ist ein Familienmitglied krank, haben Sie Sorgen wegen der Kinder oder weil der Job wackelt, fühlen Sie sich nicht wohl. Sie essen zu viel, zu wenig oder unausgewogen.

Sie haben üble Laune und schlafen schlecht. Jede Mücke an der Wand kann zu einem Elefanten werden. Sie können keine 100 Prozent geben, weder zu Hause noch im Beruf. Ihre Gedanken kreisen ständig um Ihr Problem.

Haben Sie Stress auf der Arbeit, bringen Sie den am Abend als schweren Rucksack mit nach Hause.

Natürlich gibt es in jedem Job Zeiten, die fordernd sind. Sei es saisonal bedingt oder projektbezogen. Fehler und

Missverständnisse häufen sich, es kommt zu Eskalationen – ein Teufelskreis.

Gelegentlicher Stress ist durchaus positiv. Durch die erhöhte Alarmbereitschaft von Körper und Geist wird die Leistungsfähigkeit gesteigert. Alles ist bereit für Aktion, Kampf oder Flucht. Folgt allerdings keine konkrete Aktivität oder dauert dieser extreme Zustand über einen langen Zeitraum an, werden die erzeugten Stresshormone nicht wieder entsprechend abgebaut. Verbleiben sie im Körper, wirkt sich das negativ auf die Gesundheit aus.

Oftmals entsteht Stress, weil es menschelt. Wir sind dominiert und gesteuert von unseren Gefühlen, Stimmungen und Emotionen.

Es gibt immer einen Auslöser. Das kann ein Bedürfnis sein, das nicht erfüllt wird, zum Beispiel Anerkennung.

Oder ein Trigger, etwas, das Sie an einer Person stört, sich wiederholt und bei Ihnen die immer gleichen negativen Gedanken und Empfindungen auslöst.

Es kann auch das Gefühl sein, in der eigenen Persönlichkeit nicht wahr- und ernstgenommen zu werden.

Der Körper ist dann voll mit Stresshormonen, die schleunigst wieder raus sollen. Auch hier gibt es, je nach

Persönlichkeitsstruktur, eine unterschiedliche Taktik.

Stellen Sie sich vor, im Büro klingelt Ihr Telefon. Sie gehen dran, am anderen Ende ist ein wutschnaubender Kunde, der Sie wüst beschimpft und persönlich beleidigt. Was tun Sie, nachdem Sie aufgelegt haben?

Sind Sie ein „Gemütlicher", laufen Sie vermutlich ins Nebenzimmer und erzählen einem Kollegen von der Begegnung, farben- und wortreich. Wenn Ihnen dann immer noch nicht wohl ist, rufen Sie Ihren Partner an und erzählen die Geschichte nochmals. Ihre Taktik zur Stressbewältigung ist die Kommunikation. Sie entstressen im Austausch mit anderen Menschen.

Sind Sie ein „Macher", werden nach dem Auflegen des Telefons eher die Fäuste auf den Schreibtisch fliegen und die Türen knallen, während Sie an die frische Luft stürzen. Nachdem Sie ein paar Runden um das Gelände marschiert sind, verebbt Ihre Wut.

Sind Sie ein „Planer", ist nichts davon Ihre Lösungsstrategie. Was Sie gerade erlebt haben, müssen Sie erst einmal mit sich selbst ausmachen. Was Sie jetzt benötigen, ist Ruhe, um nachzudenken, durchzuatmen und wieder klar im Kopf zu werden. Die Rückfragen besorgter Kollegen sind Ihnen unangenehm.

Angenommen, Sie sind ein „Gemütlicher". Was passiert, wenn Sie – Ihrer Natur entsprechend – gerade beginnen, einem Kollegen von dem ungeheuerlichen Gespräch eben zu erzählen und der unterbricht Sie mit „Erzähl mir das später, ich brauche mal die Kontaktdaten von diesem neuen Lieferanten. Der muss sich bei seinen Preisen noch

bewegen.“ Vermutlich steigt Ihr Stresslevel noch weiter und Sie fühlen sich komplett unverstanden und abgelehnt.

Diese Reaktion käme wohl von einer Person, die nicht die gleiche Persönlichkeitsstruktur hat wie Sie. Eine Person, die ganz andere Bedürfnisse hat als Sie selbst. Da ist er wieder, der Blick durch die eigene Brille. Es ist natürlich wichtig zu erkennen, was einem selbst gut tut. Es ist aber auch entscheidend für einen guten Umgang mit anderen Menschen, genau hinzuschauen, was der Andere braucht.

Wir Menschen sind immer in Interaktion miteinander.

Wie Sie ja schon wissen, geschieht das oftmals unbewusst. So nehmen wir auch – ohne es bewusst zu wollen – die Stimmungen, Emotionen und Gefühle anderer Personen auf. Lassen Sie sich von der Fröhlichkeit eines Kollegen anstecken, ist das super. Meist jedoch dominieren die eher negativen Stimmungen. So kann eine schlecht gelaunte Person einem ganzen Team die Laune verhageln.

Sie haben jetzt schon viel über das „Menschenlesen“ gelernt. Beobachten Sie Ihre Mitmenschen genau und ziehen Sie die richtigen Schlüsse, wie Sie selbst und andere ticken. So fällt es Ihnen leicht, auf den Punkt zu kommunizieren und Krisen zu bewältigen. Indem Sie anderen die Chance geben, sich zu beruhigen, kann auch Ihr eigenes Stresslevel sinken.

„Es hört doch jeder nur, was er versteht.“ Auch Johann Wolfgang von Goethe war wohl ein „Menschenleser“. Er

bringt es auf den Punkt. Die Sticheleien unter-einander und viele Missverständnisse im Alltag sind der Tatsache geschuldet, dass wir alle einzigartig sind und so kommunizieren, wie es nun mal unserer Natur entspricht.

Um Ihnen das zu verdeutlichen, gebe ich Ihnen einige Beispiele, die zeigen, welche Schwierigkeiten und stressigen Situationen entstehen, wenn jeder die Geschehnisse nur durch seinen eigenen Wahr-nehmungsfilter betrachtet.

Ein Mann kommt von der Arbeit nach Hause, er hatte ein unangenehmes Personalgespräch, über das er noch in Ruhe nachdenken will. Im Wohnzimmer sitzen seine Frau und Freunde, die spontan vorbeigekommen sind. Die Frau sagt „Komm, setz dich zu uns und erzähle, warum du so ein Gesicht machst“. Setzt der Mann sich widerwillig und lässt sich befragen, hat er Stress. Tut er es nicht, ist seine Frau beleidigt, weil sie sich ausgeschlossen fühlt. Hier steht das Ruhe- gegen das Kommunikationsbedürfnis.

Ein Startup, gerade eingezogen in ein hippes Loft. Kreative, junge Leute tummeln sich, mittendrin ein genialer Programmierer. Er arbeitet viel, ist mit dem Herzen dabei. Allerdings vergisst er vor lauter fachlichen Ideen, sich am sozialen Leben zu beteiligen. Zusammen Chai Latte trinken, quatschen, abends um die Häuser ziehen. Und er ist gekränkt, weil sich die Kollegen nicht über technische Details mit ihm unterhalten wollen. Von

außen betrachtet wirkt er langweilig und weltfremd. Menschen haben ein unterschiedliches Bedürfnis nach sozialer Nähe. Das führt zu falschen Interpretationen.

Die Kantine einer großen Firma. Die Frau an der Essensausgabe grüßt jeden freundlich und erzählt von ihrer neugeborenen Enkelin, zeigt ein Foto. Jeder Mitarbeiter nickt nur höflich, schaut auf sein Smartphone oder zieht sich schnell in eine Ecke des Speisesaals zurück. Sie ist traurig, weil sie das Gefühl hat, keiner interessiert sich für sie und will ihre Freude teilen. Menschen haben ein unterschiedliches Mitteilungsbedürfnis. Passt es nicht zusammen, fühlt man sich zurückgewiesen oder belästigt.

Die Mitarbeiterin eines Großraumbüros kommt von einer Fachtagung zurück. Sie ist voller neuer Eindrücke und hat tausend Ideen für Veränderungen in der Firma. Sie läuft durch die Abteilung und bombardiert die Kollegen mit Verbesserungsvorschlägen. Die verdrehen die Augen oder fallen ihr gleich ins Wort. Es fällt auch der Killersatz „Was soll das, das haben wir schon immer so gemacht." Hier steht der Drang, Neues auszuprobieren und Ideen voranzutreiben gegen das Bedürfnis, Vertrautes zu bewahren.

Ärger und Enttäuschung sind vorprogrammiert.

Ist der Wille zu Rücksichtnahme und Umdenken nicht da oder mangelt es an der Umsetzung von neuen Verhaltensweisen, entsteht großer Leidensdruck für

alle Beteiligten.

Dazu möchte ich Ihnen ein weiteres Beispiel aus meiner Coaching-Praxis erzählen.

Das haben wir schon immer so gemacht

Es gibt ja Menschen, die hat man auf Anhieb gern. Ein kultivierter Herr mittleren Alters kam zum Erstgespräch zu mir und ich fand ihn sofort sympathisch. Unaufgeregt und freundlich, höflich und hilfsbereit.

Er arbeitete seit vielen Jahren als Abteilungsleiter in einer Firma, liebte seine Arbeit und war nach eigenem Bekunden in bestem Kontakt mit seinen Kollegen und Kunden, die regelmäßig Aufträge an ihn vergaben.

Ein paar Monate zuvor hatte ein neuer Geschäftsführer die Firma übernommen. Vom ersten Tag an fühlte er sich auf dessen Abschussliste. Obwohl er noch härter arbeitete, noch mehr Überstunden machte, schien der Chef immer unzufriedener mit ihm zu werden.

Mittlerweile war sein Selbstbewusstsein deutlich angeknackst, so dass er sich für ein Coaching entschied, um sich wieder klar über seine aktuelle Positionierung, seine Stärken und möglichen Schwächen zu werden.

Im Gespräch erfuhr ich, dass seine Art, möglichst alle Eventualitäten zu berücksichtigen, kritisiert wurde. Er sei zu langsam und habe zu wenig Biss. Das kränkte ihn,

wollte er doch möglichst perfekt, umsichtig und mit ruhiger Hand agieren. Das war immer seine Art – und er war ja schließlich lange Zeit erfolgreich damit. Doch die Firmenkultur hatte sich gewandelt. Es ging nicht mehr nur um langjährige Kundenbeziehungen, sondern um schnelles, profitables Geschäft. Das Unternehmen war von Investoren aufgekauft worden, die Ergebnisse sehen wollten.

Ist jemand so gestrickt, dass er auf Vertrautes bauen und es erhalten möchte, geht er im schnelllebigen Geschäft unter. All die Qualitäten und Stärken, die der Abteilungsleiter an sich selbst und die auch andere an ihm schätzten, wurden ihm jetzt als Schwächen ausgelegt. Seine Mitarbeiter schlichen sich nach und nach davon, verließen das sinkende Schiff.

Natürlich schien die Lösung jetzt auf der Hand zu liegen. Kam eine Kündigung nicht in Frage, war ein der neuen Situation angepasstes Verhalten nötig. Doch das entsprechend zu verändern, war gegen seine Natur und sein Selbstverständnis. Er wurde immer unsicherer und zeigte erste stressbedingte Krankheitssymptome.

Als Coach geben Sie keine Ratschläge, sondern führen durch gezieltes Fragen den Klienten selbst zur Lösung. Die war auch irgendwann in seinem Kopf, er konnte sich jedoch nicht dazu entschließen, sie umzusetzen. Tragisch, denn durch beharrliches Festhalten an der

Vergangenheit setzte er sich einem großen Leidensdruck aus.

Das erinnerte mich an die Fabel vom Skorpion, der einen Fluss überqueren wollte und einen Frosch bat, ihn auf seinem Rücken mitzunehmen. Der war wenig begeistert, weil er ahnte, der Skorpion würde ihn stechen und beide würden untergehen, stimmte aber zu. Und der tat, was der Frosch befürchtet hatte, beide ertranken. Die letzten Worte des Skorpions waren „Es tut mir leid, das ist meine Natur, ich kann nicht anders".

Man kann als Coach oder Berater nur den möglichen Weg aufzeigen, gehen muss ihn jeder selbst.

Bitte verstehen Sie mich nicht falsch. Ich behaupte nicht, dass sich jeder nach Belieben verändern und zu einem ganz anderen Menschen werden kann. Ganz im Gegenteil. Nur, wenn Sie sich Ihrer Natur entsprechend verhalten und leben können, werden Sie sich wohlfühlen und Ihr volles Potenzial ausschöpfen. Arbeiten Sie mit Ihren natürlichen Motiven, anstatt gegen sie, benötigen Sie weniger Energie und Zeitaufwand, um Ihre persönlichen Ziele zu erreichen.

Und auch wenn es häufig behauptet wird - es ist nicht wahr, dass jeder alles werden kann. Es kann aber jeder die beste Version seiner selbst werden!

Er hatte sich lange innerlich dagegen gewehrt, aber im

Falle des Abteilungsleiters war die Lösung die Kündigung in dieser Firma. Er musste erst seine Komfortzone verlassen und lernen, loszulassen. Sicherheit und Vertrautheit aufgeben, um sich auf etwas Neues einzulassen. So kam er dem Rauswurf zuvor und konnte seine Würde bewahren.

Er arbeitet inzwischen selbständig in der Beratung und Begleitung von jungen Firmengründern. Hier kann er all seine Stärken einsetzen und erhält Anerkennung und Wertschätzung.

Klar, Sie können sich nicht immer und überall entsprechend Ihrer Natur verhalten. Manchmal ist es notwendig, andere Lösungsstrategien zu wählen als die, die Ihnen am vertrautesten ist. Nachdem Sie, wie jeder Mensch, Anteile aller drei Persönlichkeitsstrukturen in sich tragen, können Sie auch unterschiedlich agieren und reagieren.

In meinen Seminaren erkläre ich das so: Stellen Sie sich vor, Sie halten drei Gummiseile in den Händen, symbolisch je eines für jede Persönlichkeitsstruktur. Sind Mut und Durchsetzungskraft erforderlich, ziehen Sie am Gummiseil „Macher“.

Sind Diplomatie und eine ruhige Hand gefragt, spannen Sie das Seil „Gemütlicher“. Und geht es darum, einen kühlen Kopf zu bewahren und strategisch zu denken, konzentrieren Sie sich auf das Seil „Planer“. Das können Sie, egal wie ausgeprägt Ihre jeweiligen Persönlichkeits-

Eigenschaften sind.

Müssen Sie jedoch, entgegen Ihren eigenen Motiven, über lange Zeit und mit aller Kraft an einem der Seile ziehen, wird es ausleiern. Je mehr Energie Sie aufwenden müssen, desto schneller. Dieses Bild zeigt, wie es zu Überforderung und Erschöpfung kommen kann. Wollen Sie gesund und zufrieden durchs Leben gehen, achten Sie gut darauf, dass Ihre Gummiseile, sprich Ihre Bedürfnisse, nicht zu lange und zu stark unter Zug sind und immer wieder entlastet werden.

Leben und Leben lassen

Beim ersten Zusammentreffen mit dem neuen Nachbarn hatten sich mir gleich die Nackenhaare aufgestellt. Mitvierziger, kinderlos, Halbglatze und dieser gestelzte Gang. Ein Händedruck, als hielte man einen toten Fisch zwischen den Fingern. Nein, geht gar nicht.

Was ist passiert? Der erste Eindruck hat wieder zugeschlagen. Eine Erinnerungs-Schublade in meinem Kopf ging auf und hat besonders negative Vergleiche herausgezaubert. Das Vorurteil ist gefällt, bevor wir beide das erste Wort miteinander gesprochen haben.

Es gibt unterschiedliche Gründe, die zu einer spontanen Antipathie führen können.

Wir lehnen ab, was wir an uns selbst nicht mögen.

Vielleicht hält mir der Andere einen Spiegel vor. Ich kann den Anblick nicht leiden und meide diese Art der Konfrontation nach Möglichkeit. Mein guter Vorsatz für das neue Jahr war, regelmäßig zum Sport zu gehen. Ich habe ein paar Wohlstandspfunde auf den Hüften, mit denen ich mich unwohl fühle. Wirkt mein Gegenüber dann unsportlich, schlaff und nachlässig in seinem

Äußeren, erinnert er mich an die eigene Schwäche.

Wir lehnen ab, was wir selbst gerne hätten, aber nicht erreichen.

Ich bin Mieter, mein neuer Nachbar aber ist Eigentümer. Seit Jahren träume ich von einer eigenen Immobilie, kann mir das aber einfach nicht leisten. Der Daumen über den Nachbarn ist schnell gesenkt. Ist ja klar, wer keine Kinder hat, kann sich seine eigenen Wünsche leichter erfüllen, denke ich dann. Im Prinzip ist es Neid, der meine Ablehnung schürt.

Wir lehnen jemanden ab, der ganz anders ist als man selbst.

Über den Nachbarn habe ich schon gehört, dass er akkurat ist und auf die Einhaltung der Hausordnung pocht. Ich selbst bin jemand, der seine Freiheit liebt, sich nicht gern Vorschriften machen lässt. So ein Spießertum lehne ich grundsätzlich ab. Ich fühle mich in meinen Grundwerten bedroht. Die Frage, ob die Gerüchte wirklich stimmen, stellt sich gar nicht.

Wir fühlen uns abgelehnt.

Den abschätzenden Blick des Nachbarn habe ich doch sofort bemerkt. Und wie er meine Kinder angesehen hat, unmöglich. Sicher denkt er, wir werden nur Ärger machen. Man sieht doch gleich, dass er sich für etwas Besseres hält. Woran eigentlich? Dass hinter seinem distanzierten Verhalten ein schüchterner Mensch steckt,

kommt mir gar nicht in den Sinn.

Wenn uns jemand unsympathisch ist, hat das immer etwas mit uns selbst zu tun. Der erste Eindruck entsteht unbewusst. Ihn zu hinterfragen und vielleicht zu korrigieren, ist dann allerdings eine bewusste Entscheidung. Tun wir das nicht, wird sich jede Prophezeiung selbst erfüllen. Wir werden immer nur das wahrnehmen, was in unser vorgefertigtes Bild der anderen Person passt. Alle abweichenden Eindrücke und Informationen werden einfach ausgeblendet.

Das kann ja heiter werden mit dem neuen Nachbarn … Nur, was können wir gegen den Autopiloten in unserem Gehirn tun?

Reflektieren wir unsere eigenen Gedanken, durchbrechen wir das Schubladenprinzip.

Lösen wir uns von der Fixierung auf die unsympathische Person, können wir den Blick nach innen richten. Wir können überlegen, wo der Trigger ist.

Was an dem anderen Menschen hat die Spirale der negativen Gedanken und Gefühle ausgelöst?

Sind es bestimmte Bewegungen, die Stimme, ein Geruch, die Kleidung? Vermutlich werden wir feststellen, dass der Eindruck oder die Erinnerung, die wir im Kopf haben, mit der aktuellen Person und Situation überhaupt nicht

vergleichbar ist. Als nächstes können wir die bewusste Entscheidung treffen, dem Gegenüber eine Chance zu geben.

Natürlich wird es immer Menschen geben, die Ihnen überhaupt nicht liegen. Keiner erwartet, dass Sie durch die Welt laufen und alle Menschen freudig umarmen. Akzeptieren und die Andersartigkeit anerkennen, wäre aber schon ein großer Schritt. Das nennt man dann wohl Toleranz. Einer Person zugestehen, dass sie ist, wie sie ist und wer sie ist. Auch wenn einem das selbst nicht gefällt. Dazu ist es nötig, sich seiner eigenen Persönlichkeit mit allen Stärken und Schwächen bewusst zu sein, die dem entgegenstehen.

Als ich selbst bewusst damit begonnen habe, mein Schubladendenken zu bekämpfen, wurde mein Leben um ein Vielfaches leichter. Durch das „Menschenlesen" kann ich schnell die Persönlichkeit eines Menschen erkennen und mit meinen eigenen Werten und Eigenschaften abgleichen. Manchmal ist der Unterschied gar nicht so groß, wie ich anfangs dachte. Ich suche nach Schnittstellen – und die gibt es immer.

Ist es zu wenig, um gut miteinander auszukommen, höre ich auf, mich darüber zu ärgern und akzeptiere es.

Leben und leben lassen, ist die Devise. Wer eine gute Menschenkenntnis besitzt, kann sich auch auf andere Personen einschwingen.

Bin ich selbst jemand, der schnell im Denken und

Handeln ist, mein Gegenüber allerdings Vorlauf, Regeln und Sicherheit braucht, kann ich mein Tempo anpassen.

Gehöre ich einem Team an, das viel zusammen unternimmt, ich aber eher eine stille, introvertierte Person bin, kann ich über meinen Schatten springen. Mich zu den Anderen gesellen, mitreden oder einfach einmal eine Einladung zum besseren Kennenlernen aussprechen.

Bin ich jemand, der gern Menschen umarmt und Privates erzählt, kann ich einen Mitmenschen damit überfordern. Ich kann auf körperlichen Abstand, also die Intimsphäre des Anderen, achten, mich in meinem Redeschwall bremsen und allzu direkte Fragen vermeiden.

Wie Sie die Bedürfnisse Anderer erkennen können?

Schauen Sie genau hin, beginnen Sie, die Person zu lesen. Nutzen Sie dabei gern die Zusammenfassung der beobachtbaren Merkmale im letzten Kapitel dieses Buches.

Indem Sie sich in andere Menschen hineinversetzen, schaffen Sie Klarheit und Zufriedenheit, auch für sich selbst.

Ob privat oder beruflich, wir sind in vielen Bereichen Teil eines Teams. Sind Sie eine Führungskraft, ist es Ihre Aufgabe, Teams zu formen, anzuleiten und in Konfliktsituationen Lösungen zu finden. Lesen Sie Ihre Mitarbeiter. Erkennen Sie die Stärken, Bedürfnisse und

Sichtweisen jedes Einzelnen. So ist es möglich, jeden mit all seinen Eigenarten wertzuschätzen und dort einzusetzen, wo er sich wohlfühlt und gute Leistung bringen kann.

TEAM – Toll, ein Anderer macht`s

Es ist wichtig zu erkennen, was einen Menschen antreibt. Ist es Macht und Anerkennung, Freundschaft, Unabhängigkeit, Ordnung und Struktur, Idealismus oder Sicherheit? Arbeitet jemand lieber allein oder im Team? Jeder hat seine Motive, Wünsche und Werte. Sie selbst definieren das ganz anders als Ihre Mitmenschen. Hier liegt oftmals der Irrtum in der Kommunikation mit Anderen.

Nehmen wir an, Sie sind ein „Macher“. Sie stürzen sich mit Feuereifer in jede neue Aufgabe. Sie sind morgens der Erste und abends der Letzte im Büro. Mittagspausen finden Sie überbewertet.

Sie wollen schnellstmöglich Ihr Ziel erreichen und erwarten das auch von Ihren Mitarbeitern und Kollegen. Doch Sie stellen fest, die ziehen nicht mit.

Da ist die Kollegin aus dem Controlling, die zwar akkurat und zuverlässig analysiert und plant, aber um Punkt 17 Uhr den Stift fallen lässt, weil die reguläre Arbeitszeit um ist. Da ist der Mitarbeiter, der doch genau weiß, dass Sie dringend auf seine Zuarbeiten warten. Trotzdem steht er morgens erst einmal in der Küche und plaudert mit Anderen über das letzte Wochenende.

Haben die denn alle keine Biss? Sind Sie der Einzige, der den Laden hier ernst nimmt und vorwärtskommen will?

Jeder Mensch hat seinen eigenen Umgang mit Aufgaben und Zeit. Für den einen ist es wichtig, den Tagesablauf genau zu planen. Flexibel zu reagieren, wenn etwas Unvorhergesehenes geschieht, fällt ihm schwer. Fordern Sie das von ihm, bringen Sie seine Struktur ins Wanken. Kündigen Sie rechtzeitig notwendige Überstunden an. Erklären Sie genau, warum die jetzt nötig sind und stellen Sie klar, dass die Überzeit vergütet oder als Freizeit gutgeschrieben wird. So gewinnen Sie einen „Planer" für sich. Er braucht die Chance, die aktuelle Situation für sich zu erfassen und sich darauf einzustellen.

Ist jemand ein gemütlicher, geselliger Typ, kann er in Situationen, die schnelles Handeln erfordern, das gesamte Team ausbremsen. Die erhöhte Schlagzahl macht ihn nervös. Sprechen Sie mit ihm, wie wichtig jetzt das Zusammenhalten und Gas geben ist, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Dann wird er sich der nötigen Geschwindigkeit anpassen und alles geben, um im Sinne des Teams zu handeln. Es motiviert ihn, mit allen am gleichen Strang ziehen. Für das gemeinsame Genießen, wenn die Kuh vom Eis ist, hat er sicher auch schon Ideen.

Ein Mitarbeiter, der unbedingt Großes erreichen, Anerkennung ernten und Ziele erreichen möchte, kann sich gegenüber anderen rücksichtslos verhalten und schlechte Stimmung erzeugen. Die fühlen sich dann überfahren, unter Druck gesetzt und vielleicht sogar benutzt. Bremsen Sie seinen Enthusiasmus, verlieren Sie womöglich ein Zugpferd. Vermutlich tut er sich schwer,

im Team zu funktionieren und Kollegen gleichwertig einzubeziehen. Machen Sie ihm klar, dass es in Ordnung ist, wenn er seine Themen allein vorantreibt, solange er mit dem Team in Verbindung bleibt. Geben Sie ihm die Gelegenheit, seine Ideen und Ergebnisse in der Runde zu präsentieren und dafür Aufmerksamkeit und Lob zu erhalten. Sie werden staunen, zu welchen Höchst-leistungen er sich aufschwingt.

„Macher", „Planer" oder „Gemütlicher", jeder spricht auf seine eigenen Werte an. Eine kluge Führungskraft wird Argumente wählen, in denen sich die Mitarbeiter wiederfinden und bereit sind, ihr Bestes zu geben.

Menschenlesen bedeutet, Andere da abzuholen, wo sie gerade stehen.

Grundsätzlich tun wir uns zwischenmenschlich mit Personen leichter, die ähnliche Werte und Sichtweisen haben. Es ist allerdings eine große Chance, Andersartige in ein Projekt einzubeziehen, die ergänzende Eigenschaften mitbringen, die nicht Ihre eigene Stärke sind.

Nehmen wir an, Sie sind in einem mittelständischen Unternehmen gerade zum Teamleiter befördert worden. Die Geschäftsleitung möchte, dass Sie auf einer Fachmesse die Firma repräsentieren. Das ist eine Aufgabe, mit der Sie selbst noch keine Erfahrung haben. Sie trommeln Ihre Mannschaft zusammen und

besprechen die nötigen Schritte.

Der „Macher“ prescht voran, sprudelt vor Ideen zur Präsentation und wird die Messebesucher an den Stand ziehen und für Ihr Produkt begeistern. Mit Details möchte er sich allerdings nicht aufhalten, das ist nicht sein Ding. Viel wichtiger ist, dass er eine tragende Rolle im Projekt spielt und mit seinen Fähigkeiten glänzen kann.

Der „Planer“ arbeitet gern geordnet und strukturiert. Er hat Spaß daran, einen Projektplan mit Zwischenzielen und Terminen aufzustellen. Er wird den Messestand perfekt planen, Checklisten und Dienstpläne erstellen. Er ist dankbar, wenn er später nicht selbst auf der Veranstaltung Fremde für Ihr Produkt gewinnen muss, Akquise ist ihm ein Graus. Geben Sie ihm genug Zeit, seine Gedanken zu ordnen und in Form zu bringen. Hören Sie zu, was er beizutragen hat. Vielleicht übertreibt er in seiner Detailverliebtheit, wird aber sicher an Dinge denken, die Ihnen selbst im Traum nicht eingefallen wären.

Gelassenheit und Herzenswärme tun in der Vorbereitung und am Messestand der ganzen Mannschaft gut. Freuen Sie sich also, wenn Sie einen „Gemütlichen“ im Team haben. Er wird sicher nicht die treibende Kraft in der Vorbereitung sein. Aber er sorgt für eine positive Atmosphäre, kümmert sich um eine angenehme Anreise, das leibliche Wohl und schöne Hotelzimmer. Kommt Hektik auf oder geht etwas schief, ist er der Fels in der

Brandung. Am Messestand zieht er mit seiner offenen, herzlichen Art Interessenten magisch an. Er ist auch ein Meister des Smalltalks und wird mit seiner Persönlichkeit Brücken schlagen.

Sie erkennen, worauf ich hinaus möchte? Kann sich jeder entsprechend seinen Neigungen und Fähigkeiten einbringen, werden auch die jeweiligen Grundmotive befriedigt. Und was gibt es Schöneres, als ein funktionierendes Team, das gemeinsam Erfolge erzielt.

Vielleicht fragen Sie sich, warum in diesem Buch keine Fotos von Personen zu finden sind. Es ist wichtig, dass Sie sich beim Lesen Ihre eigenen Bilder von Ihren Mitmenschen machen.

Sicher fallen Ihnen viele Situationen und Beispiele ein, die Sie selbst erlebt haben und mittlerweile schon mit anderen Augen sehen können.

Im Folgenden gebe ich Ihnen einige Anregungen, was Sie an den Körpern und Gesichtern Ihrer Mitmenschen beobachten können.

Der Körper spricht immer

Wenn Sie einen Menschen lesen möchten, beginnen Sie am besten bei der Körpersprache. Die ist primär unbewusst und drückt Gedanken und Gefühle aus, bevor sie bewusst gedacht und ausgesprochen sind.

Körpersprache lügt nicht. Wir können natürlich einzelne körpersprachliche Signale kontrollieren und uns antrainieren beziehungsweise bewusst vermeiden.

Besonders schön zu beobachten ist das beispielsweise bei Politikern, die öffentlich auftreten. Oftmals wirken Gesichtsausdruck, Hände und Haltung bewusst kontrolliert. Bewegungen werden einstudiert, um Ihnen den gewünschten Eindruck zu vermitteln. Denken Sie nur an die berühmte Raute von Angela Merkel. Was gern vergessen wird, sind zum Beispiel die Füße, die unkontrolliert unter dem Rednerpult scharren und stampfen, sich verknoten oder angriffslustig nach oben schnellen.

Es ist ein Ding der Unmöglichkeit, alle körpersprachlichen Signale gleichzeitig unter Kontrolle zu halten – und dabei auch noch authentisch und entspannt zu wirken.

Alles, das bewusst einstudiert und gezeigt wird, kann ja nicht der wahren Natur und momentanen Gefühlslage

entsprechen. Und Ihre Antenne für Menschen, Ihre Intuition, wird sofort spüren, wenn Ihnen von einer anderen Person etwas vorgegaukelt wird. Sie haben dann das ungute Gefühl, mit dem Gegenüber stimmt etwas nicht.

Wenn Sie eine Geste simulieren, können Sie zeitweise Ihr eigenes Gehirn überlisten. Fühlen Sie sich traurig, unsicher oder schlapp, hilft eine sogenannte Power-Geste. Stellen Sie sich vor den Spiegel und beginnen Sie mechanisch zu lächeln. Tun Sie das für etwas zwei Minuten, beginnt Ihr Gehirn zu glauben, Sie seien tatsächlich glücklich und wird Glückshormone ausschütten. Unterstützen können Sie das, indem Sie die Arme hochnehmen und beginnen, die Fäuste in die Luft zu recken und zu jubeln. Klingt lustig, ist es auch. Versuchen Sie es, Sie werden sich schnell tatsächlich besser fühlen.

Grundsätzlich gilt, eine aufrechte Körperhaltung, eine gute Körperspannung und ein nach vorne gerichteter Blick geben Ihnen das Gefühl, „voll da“ zu sein. Sinken Sie in sich zusammen, drückt das auch auf Ihre Stimmung und Ihr Selbstbewusstsein.

Körpersprache ist universell. Es gibt Gesten, die ohne Worte verstanden werden.

Wollen Sie Vertrauen aufbauen, werden Sie nicht die Arme eng vor dem Körper verschränken, die Schultern und den Kopf senken und den Blickkontakt vermeiden.

Sie blicken den Anderen offen und direkt an, Sie lächeln und vielleicht legen Sie den Kopf etwas schief. Wenn Sie jetzt noch die Arme öffnen und Ihre Hände zeigen, ist das ein Signal an das gegenüberliegende Gehirn, dass Sie nichts zu verbergen haben und sich selbst nicht schützen müssen.

Motivation durch Körpersprache können Sie gut bei Sportveranstaltungen beobachten. Schleppen sich die Spieler Ihres Lieblings-Fußballvereins kraftlos über den Rasen, werden Sie aufspringen, in die Hände klatschen, und Ihre Jungs lauthals anfeuern. Alles Signale, die bei Ihnen selbst und bei anderen aktivierend wirken.

Wollen Sie jemanden beruhigen, ist weniger mehr. Vermeiden Sie schnelle, aggressive Bewegungen, nehmen Sie selbst eine entspannte Körperhaltung ein und wenden sich Ihrem Gegenüber zu. Sprechen Sie mit ruhiger Stimme, wird auch Ihr Gegenüber seine Stimme senken. Wenn Sie Ihr Verhalten dann noch um Gesten erweitern, die Vertrauen vermitteln, werden sich die Wogen auch bei Ihrem Gegenüber schnell glätten. Öffnen Sie die Arme vor dem Körper, setzen Sie die Hände beim Sprechen ein. Das zeigt, dass Sie „unbewaffnet“ sind. Lächeln Sie Ihr Gegenüber an und beobachten Sie seine Reaktionen.

Sie wollen wissen, was eine Person denkt und was sie als nächstes tun wird? Dann achten Sie auf körpersprachliche Signale, die sich im Gespräch verändern.

Überlegen Sie, wovon zu viel und wovon zu wenig da ist. Was erscheint Ihnen authentisch und was nicht? Übertrieben wirkende Mimik und Gestik deuten auf eine „schauspielerische Leistung“ hin. Plötzlich veränderte Bewegung kann ein Indiz dafür sein, dass Ihr Gegenüber sich unwohl fühlt, etwas verbergen möchte oder sich gerade entspannt.

Hier sind einige Möglichkeiten, was Sie an Ihren Mitmenschen bewusst beobachten und interpretieren können. Im letzten Kapitel dieses Buches finden Sie die Zusammenfassung der Merkmale, die Sie den drei unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen am ehesten zuordnen können.

Wie ist die Mimik? Können Sie aus dem Gesichtsausdruck Emotionen erkennen oder blicken Sie in ein Pokerface? Lächelt zwar der Mund, aber die Augen nicht? Können Sie Freude, Angst oder Ekel erkennen? Werden Sie offen und direkt angesehen, mit dem Blick fixiert oder weichen die Augen den Ihren aus?

Wie ausgeprägt ist die Gestik? Macht jemand runde, offene Arm- und Handbewegungen oder wirken seine Bewegungen reduziert, gehemmt, kantig? Sind die Schritte weit ausholend oder ist der Gang vorsichtig oder gar gebremst?

Ist der Kopf gesenkt, nach vorne gestreckt, starr oder schiefgelegt beim Sprechen? Zeigen Füße und Oberkörper des Anderen zu Ihnen hin oder von Ihnen

weg?

Ist der Händedruck kräftig oder eher schlaff? Werden Sie mit beiden Händen vereinnahmt oder wirkt die Geste auf Sie herzlich? Wird die Hand in kurzer Armdistanz gereicht oder mit maximalem Abstand? Wie lange dauert der Händedruck?

Wie groß ist der körperliche Abstand während eines Gespräches zwischen Ihnen und fühlen Sie sich damit wohl? Zieht Sie Ihr Gegenüber bei einer Umarmung zu sich hin oder schiebt es Sie weg?

Auch unbewusst nehmen Sie diese Signale wahr und interpretieren Sie. Nachdem jeder Mensch seine eigene Art im zwischenmenschlichen Umgang hat, kann eine gutgemeinte Berührung auf jemand anderes übergriffig oder bedrohlich wirken. Manche Menschen haben sicher einen ganz anderen Wohlfühlabstand als Sie. Es gibt Menschen, die als Pantomime auftreten könnten, so sehr agieren Sie mit Körper und Gesicht. Bei anderen ist es schwer, grundlegende Emotionen überhaupt zu erkennen.

Die Art zu kommunizieren unterscheidet sich stark und je nachdem, wie Sie selbst gepolt sind, finden Sie das eine sympathisch und lehnen das andere eher ab.

All diese Beobachtungen geben uns einen tiefen Einblick in die Persönlichkeit eines Menschen sowie dessen aktuelle Stimmungslage.

Je genauer Sie beobachten, desto mehr Details können Sie erkennen. Es ist, als könne man Gedanken lesen.

Kürzlich durfte ich eine kleine, aber eindrucksvolle Erfahrung mit dem Lesen von Körpersprache machen. In der Sicherheitskontrolle des Flughafens in Rom wurde ich herausgezogen, die Sicherheitsschleuse hatte Alarm gegeben. Der Abstrich meiner Hände, wohl ein Test auf explosive Stoffe, fiel mehrfach positiv aus. In einem isolierten Bereich wurde ich von einem bewaffneten Polizisten bewacht, der sehr nah bei mir stand und mich nicht aus den Augen ließ. Ich musste still abwarten.

Eine sehr unangenehme Situation, zumal die Umstehenden neugierig die Hälse reckten und ich mir keiner Schuld bewusst war. Beruhigt hat mich die Körpersprache einer Sicherheitsbeamtin, die mich und mein Gepäck durchsuchte. Sie lächelte und legte mir immer wieder eine Hand auf den Arm, während sie den Test mehrfach wiederholte, bis ich endlich passieren durfte. Eine kleine Geste, ganz ohne Worte. Ich verstand aber sofort, dass es offensichtlich nur ein Missverständnis gab und der Dienstweg beachtet werden musste.

Für all die Passagiere, die wegen meiner Durchsuchung

länger warten mussten, hätte ich einen idealen Zeitvertreib gewusst: „Menschenlesen“. Bietet doch so eine überfüllte Flughafenhalle einen unerschöpflichen Pool an Möglichkeiten zum Beobachten und Wahrnehmen der unterschiedlichsten Personen.

Die kleinste Bühne der Welt

Als ich zum ersten Mal den Begriff Psycho-Physiognomik hörte, war ich nicht nur wegen des sperrigen Begriffes gleich skeptisch. Es sollte wirklich möglich sein, aus den Körperformen eines Menschen, insbesondere aus dem Gesicht, Charaktereigenschaften, Widersprüche, Familiengeschichte und aktuelle Lebensumstände herauszulesen? Die Neugier siegte, ich ließ mich von einem erfahrenen Kollegen analysieren.

Und was der mir alles über mich erzählte, ließ mir die Kinnlade nach unten sinken vor Staunen. Woher wusste er das alles nur? Das musste ich natürlich auch lernen.

Seit einigen Jahren gibt es für mich keine langweiligen Zugfahrten mehr. Es gibt immer was zu schauen: Körperbau und Kopfform, Stirn, Augen, Nase, Ohren, Mund – das Gesicht, die kleinste Bühne der Welt. Was ich beobachte, kann ich mit der langjährigen Erfahrung in der Analyse von Körpersprache und typischem Verhalten abgleichen. Und tatsächlich, alles zusammen ergibt ein stimmiges Bild. Meine Einschätzung eines Menschen wird noch treffsicherer.

Auch in der Physiognomik gibt es drei unterschiedliche Idealtypen von Persönlichkeiten: die „Macher“, die „Gemütlichen“ und die „Visionäre“.

Die „Macher“ sind, wie der Name schon sagt, sehr aktiv.

Sie strahlen Energie, genannt Magnetismus, aus. Sicher kennen Sie auch Menschen, die Sie schier fühlen können, sobald die einen Raum betreten. Sie sind oft groß, etwas eckig, sportlich und muskulös, insgesamt sehr körperlich. Die Gesichtsform ähnelt am ehesten einem Rechteck, alles ist fest und kantig. Die Stirn ist besonders im unteren Bereich, über den Augenbrauen, betont. Die Augen treten deutlich hervor, um die Beute gut beobachten zu können. Die Nase ist dominant. Je mehr Willensstärke vorhanden ist, umso ausgeprägter ist der Höcker auf dem Nasenrücken. Arme und Beine sind lang, Hände und Füße groß.

Ein breiter Mund und ein kräftiges, hervorspringendes Kinn sind typisch.

Schauen Sie sich mal einen Profi-Fußballer an, da werden Sie all diese Merkmale finden. „Macher“ sind Jäger, hart im Nehmen, manchmal rüde im Umgang mit anderen. Wo sie sind, ist vorne. Und was nicht passt wird passend gemacht.

An den „Gemütlichen“ ist eher alles rund. Körper und Gesicht sind gut gepolstert. Wenn sie vor Ihnen stehen, wirken Sie wie „Kartoffelbrei“, fluffig und weich. So drückt das meine geschätzte Lehrerin Ilona aus. Die Bewegungen sind weich, rund, einladend. Der Blick ist sanft, im Gespräch neigt sich der Kopf leicht, was viel freundlicher wirkt, als der starr nach vorne gerichtete Blick eines „Machers“. Die Gesichtsform wirkt kreisförmig. Der Körper ist eher massig und kompakt.

Das Kinn ist fleischig und gut gepolstert.

Die „Gemütlichen“ können auch mal einen Schlag einstecken, ohne in die Knie zu gehen. Sie wirken stoisch und sind selten aus der Ruhe zu bringen, Felsen in der Brandung. Bevor sie zu viel Energie einsetzen, denken sie darüber nach, ob sich der Aufwand lohnt. Sie werden aktiv, wenn es sich lohnt – wirtschaftlich oder kulinarisch. Genuss steht an oberster Stelle. Denken Sie an einen Mönch, so einen wie in der Bierwerbung. Der entspricht dem Ideal dieses Naturells.

Die „Visionäre“ sind eher klein und unscheinbar. Der Kopf wirkt im Vergleich zum Körper groß, die Gesichtszüge, Hände, Füße, alles ist klein und zart. Große runde Augen blicken forschend in die Welt, alles wird analysiert und katalogisiert. Oftmals hat man das Gefühl, diese Menschen leben vergeistigt auf ihrem eigenen Planeten. Im Kontakt sind sie zurückhaltend und scheu. Sie machen ständig neue Beobachtungen. Ihre Gedanken und Visionen sind meist schon beim übernächsten Schritt und weit in der Zukunft. Die Gesichtsform ähnelt einem Ei, das auf dem Kopf steht, die Stirn dominiert das Gesicht.

Denken Sie bei diesen Menschentyp am ehesten an eine Prinzessin, die weltentrückt in ihrem Turm auf den Prinzen wartet.

Natürlich ist jeder Mensch, so einzigartig wie er ist, ein

Misch-Naturell. Gelegentlich kann man jedoch die Dominanz eines der drei idealen Naturelle gut erkennen. „Macher“, die groß, kräftig und zupackend durch die Welt poltern. „Gemütliche“, die stets für alle offene Arme haben und fröhlich für das Wohl aller sorgen. Den verwirrten Professor, den „Visionär“, der über seine Studien die Welt um sich herum vergisst.

Im letzten Kapitel dieses Buches können Sie die typischen Merkmale der drei Naturelle in der Übersicht finden. Es macht Spaß, auch diese Lehre beim „Menschenlesen“ mit einzubeziehen.

Dinge, die sie aus physiognomischer Sicht beobachten können und die Ihnen helfen, Ihr Gegenüber besser einzuschätzen:

Wie ist Ihr Gesamteindruck von der Person? Welche Energie strahlt sie aus? Passen die Proportionen zusammen? Was dominiert – Kopf oder Rumpf? Sind die Gliedmaßen lang oder eher stämmig? Sind Hände und Füße groß oder klein?

Achten Sie auf den Körperbau. Ist er muskulös, rund und weich oder eher zart und unscheinbar. Wie ist die Körperspannung? Aufrecht und geradlinig, entspannt und gemächlich oder steif und zurückgenommen.

Was ist mit den Augen? Werden Sie direkt und fixierend angesehen, ist der Blick weich und freundlich oder geistesabwesend und ausweichend? Die Augen sind das Fenster zur Seele. Beobachten Sie das linke Auge,

erkennen Sie emotionale Regungen. Interessant ist auch, wie weit die Augen auseinander stehen. Je fokussierter jemand im Denken und Handeln ist, desto enger stehen die Augen. Weit auseinander stehend können sie viele Dinge gleichzeitig erfassen.

Welche Form könnten Sie um das Gesicht zeichnen? Ein Rechteck (Macher), einen Kreis (Gemütlicher) oder ein Ei, das auf dem Kopf steht (Visionär)?

Wie wirkt der Mund? Breit und hart, weich und mit vollen Lippen oder klein und schmal. Sie erkennen hieran das Redebedürfnis.

Ein großer Mund möchte sprechen, einer kleiner lieber schweigen. Hat jemand verkniffene Lippen, ist er angespannt oder hat in seinem Leben schon viel schlucken müssen. Hier ist das Betrachten von älteren Menschen besonders spannend. Wie hat das Leben ihnen mitgespielt?

Ist die Nase groß und breit, können Sie Kraft und Stärke erwarten, eine nach unten gebogene Nase möchte den Dingen gern auf den Grund gehen. Ist die Nase klein und fein, ist jemand eher zurückhaltend und abwartend. Eine Stupsnase steht für die Fähigkeit, genau zu wissen, was ihr Träger möchte. Ein Blick auf das Profil des Menschen lohnt sich. Die Nase kann von vorne ganz anders wirken als von der Seite.

Eine feine Haut deutet auf Feinfühligkeit hin. Die Gesichtsfarbe gibt Aufschluss über den

Gesundheitszustand – blass und fahl oder rosig? Geübte Physiognomen können an geröteten Hautstellen aktuelle Prozesse im Gehirn erkennen.

Ist das Kinn lang, breit hervorspringend, hat Ihr Gegenüber einen guten Tatimpuls, ist also eine Person, die nicht nur denkt, sondern auch tut. Ist das Kinn klein und zurückgenommen, hat der Mensch Probleme bei der Umsetzung seiner Vorhaben – oder muss zumindest viel Energie aufwenden, um Projekte auch zu Ende zu bringen.

Ist jemand emotional betroffen, bildet sich an seinem Kinn eine Orangenhaut.

Machen Sie im Gespräch diese Beobachtung, wissen Sie, jetzt haben Sie gerade einen wunden Punkt getroffen.

Wenn Sie einen Eindruck vom Seelenleben Ihres Gesprächspartners bekommen möchten, konzentrieren Sie sich auf das linke Auge und sein Kinn. Sie werden sofort bemerken, wenn sich an der Gemütslage des Gegenübers etwas verändert.

Physiognomik-Kundige achten besonders darauf, welche Merkmale in Widerspruch zueinander stehen. Alles wird mit allem in Beziehung gesetzt. So erkennt man die Vielschichtigkeit einer Persönlichkeit genauso wie Themen, mit denen sie aufgrund ihrer Natur zu kämpfen hat.

Ein Beispiel: Hat jemand eine ausgeprägte „Macher“-Nase, aber ein kleines, zurückgenommenes Kinn, kann es sein, dass er zwar große Pläne, aber nur begrenzte Energie für die Umsetzung hat. Klingt für Sie seltsam? So erging es mir anfangs auch. Heute schätze ich diese Möglichkeit des „Menschenlesens“ sehr.

Kleider machen Leute

Auch an der Kleidung, den Accessoires und dem Umfeld einer Person können Sie viele Informationen ablesen. Diese Dinge sind immer auch ein Statement – wir drücken uns auch durch äußere Attribute aus.

Wie wirkt die Kleidung? Ist der Stil klassisch elegant, unauffällig in gedeckten Farben oder bunt und extravagant. Ist das Outfit dem Anlass angepasst? Besonders bei den Damen - wieviel Haut wird gezeigt?

Ist die Kleidung geschmackvoll und abgestimmt, flippig und auffällig, zweckmäßig oder eher lieblos zusammengestellt? Wird der Körper betont oder verhüllt?

Interessant bei den Herren, die ja meist weniger variabel in ihrer Kleidung sind: Wurden Schnürschuhe oder Slipper gewählt? Möchte der Träger eher korrekt eingeschnürt und sicher stehen oder nutzt er jede Gelegenheit, die Schuhe von den Füßen zu schleudern?

Wie sieht es auf dem Kopf der Person aus? Ist die Frisur gepflegt, strubbelig, nachlässig oder liebevoll gestylt? Frisur und Haarfarbe können ein Statement sein. Was will der Mensch damit zum Ausdruck bringen?

Ist die Person geschminkt? Ist das Make-up dezent, elegant, was wird betont und schreien einen rote Lippen regelrecht an? Sich zu schminken, kann auch bedeuten, sich weniger ungeschützt in der Welt da draußen zu

fühlen.

Ist Schmuck zart, verspielt oder wirkt er mit viel Prunk und Glitzer betont auffällig? Männer tragen oftmals eine Armbanduhr. Ist sie praktisch und dezent, mit viel Technik und Schnickschnack oder thront sie als Statussymbol am Handgelenk?

Welches Transportmittel wird bevorzugt? Sportlich mit dem Fahrrad, umweltbewusst mit der Bahn oder doch mit dem eigenen Auto? Jeder fahrbare Untersatz kann als Statussymbol dienen.

Worauf legt die Person Wert – Effizienz, Kosten, Technik, Bequemlichkeit?

Wie sehen die Büroräume, besonders der Schreibtisch, aus? Nüchtern, zweckmäßig, aufgeräumt, chaotisch oder reich dekoriert? Stehen dort Fotos aus dem privaten Umfeld? Wer ist darauf zu sehen? Welche Sitzgelegenheit wird bevorzugt?

Diese und viele weitere Dinge wie Mobiliar und Accessoires geben Ihnen bei genauem Hinsehen bereits viele Hinweise über eine Person, ihre Sichtweisen, ihre Arbeitsweise und Prioritäten.

Beginnen Sie am besten damit, einzelne Merkmale zu beobachten, die Sie an Ihren Mitmenschen wahrnehmen. Ich empfehle Ihnen, sich anfangs nicht mehr als zwei oder drei gleichzeitig vorzunehmen. So schärfen Sie nach und nach Ihren Blick.

Das Gegenteil von gut

„Das Gegenteil von gut ist nicht böse, sondern gut gemeint.“ Ein wahrer Satz von Kurt Tucholsky.

Sie meinen es ja gut. Mit Ihrem Partner, den Kollegen, Kindern oder Teammitgliedern. Sie haben eine genaue Vorstellung davon, was gut für die andere Person ist und wie eine Situation gehandhabt werden sollte. Ihr Ziel ist es, andere zu schützen, zu unterstützen oder anzuleiten.

Und was bekommen Sie als Dank? Widerstand, Stress, Ärger, Vorwürfe.

Bestenfalls werden Sie und Ihr Vorschlag ignoriert oder dankend abgelehnt. Wieso sehen Ihre Mitmenschen nicht, dass Sie nur helfen wollen und eine Lösung längst gefunden haben? Es ist doch so offensichtlich. Ja, ist es. Für Sie.

Aus all Ihren Erwartungen und Erfahrungen haben Sie sich ein Weltbild geschaffen, das wie ein Filter im Alltag wirkt.

Sie nehmen wahr, was diesen Filter passiert und handeln so, wie Sie es erlernt haben oder Ihr Bauchgefühl es Ihnen empfiehlt. So, wie es für Ihre Persönlichkeit passt. Die Tatsache, dass eine andere Person einen anderen Filter hat, vergessen wir im Alltag oft. Eine andere Person zu lesen, sich in sie hinein zu versetzen, die Perspektive zu wechseln, schafft Klarheit.

Manchmal mischen wir uns in Dinge ein, die uns gar nichts angehen oder von denen wir nichts verstehen. Ohne die nötige Kompetenz können wir dabei viel Schaden anrichten. Gut gemeinte Hilfsbereitschaft ist zwar löblich, jedoch nicht immer zielführend. Gerade wenn Sie Kinder haben, wissen Sie, dass es nicht sinnvoll ist, ihnen immer alle Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Sie verlieren dadurch die Chance, eigene Erfahrungen zu sammeln, sich auszuprobieren und mit Rückschlägen und Niederlagen umzugehen.

Mit Glück wird Ihr Gegenüber die gute Absicht erkennen, oftmals jedoch Vorbehalte dagegen haben. Seien Sie also lieber vorsichtig mit dem Satz „Ich meine es doch nur gut“.

In meinen Coachings und Seminaren begegnet mir immer wieder das Vorurteil, „Menschenlesen“ wäre geeignet, um seine Mitmenschen zu manipulieren. Wenn ich die Gedanken, Bedürfnisse und Schwachstellen anderer erfassen kann, sollte es ja auch möglich sein, sie in meinem Sinne zu steuern.

Sicher gibt es Leute, die darauf aus sind, Andere für ihre eigenen Motive zu benutzen.

Das Menschenlesen, so wie ich es verstehe, dient dem Zweck, sogenannte Win-Win-Situationen für alle Beteiligten zu schaffen.

Bin ich mir meiner eigenen Wirkung bewusst und kann ich mich gut in eine andere Person hineinversetzen, die

Perspektive wechseln, gewinnen immer beide.

Erkenne ich, dass mein Gegenüber ganz anders gestrickt ist als ich selbst, weiß ich, an welchen Punkten in den Bedürfnissen, Sichtweisen und der Art der Kommunikation es knirschen kann.

Ich bin darauf vorbereitet, wo es am gegenseitigen Verständnis mangelt, wo Missverständnisse und Konflikte entstehen können.

So habe ich die Möglichkeit, dem aktiv entgegen zu steuern, indem ich meine Körpersprache, mein Verhalten und meine Erwartungen anpasse.

In dem Rahmen, in dem es für mich angenehm und in Ordnung ist. So entstehen gegenseitige Wertschätzung und die Chance auf ein erfolgreiches Miteinander.

Wer, wie, was?

Haben Sie aus all den Beschreibungen der drei unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen schon erkannt, welche bei Ihnen selbst dominiert? Sicher haben Sie sich in jeder ein Stück weit wiedererkannt, Sie haben ja auch Anteile von allen.

Bitte denken Sie daran, dass Sie und jeder Ihrer Mitmenschen niemals in eine dieser Schubladen gesteckt werden darf, wir alle sind Mischtypen. Meist dominiert jedoch eine der Persönlichkeitsstrukturen.

Betrachten Sie die Idealtypen einfach als Hilfsmittel für die bessere Einschätzung. So werden Sie mehr und mehr Merkmale entdecken, die Ihnen helfen, sich auf Ihr Gegenüber einzustellen und mehr Verständnis zu entwickeln.

Die wichtigsten Merkmale der Idealtypen habe ich Ihnen hier zusammengefasst, jeweils nach typischen Attributen von Körpersprache, Körperformen und Verhalten.

„Gemütlicher“

Körpersprache:

zugewandt, einladend, gelassen, Ruhe ausstrahlend
runde, weiche, gemütliche Bewegungen
eher schlendernder Gang
lebhafte Mimik, Einsatz von Armen und Händen
lächeln und lachen
viel Körpernähe und Körperkontakt
geringer Wohlfühlabstand

typisches Verhalten:

Orientierung an der Vergangenheit
Erfolg durch Empathie
auf Bewährtes bauen, Erfahrungen einbeziehen
am Bestehenden festhalten
zugewandt, kommunikativ, harmonisierend
umsorgt und pflegt, ist einfühlsam
Energieaufwand, wenn es sich lohnt
(ökonomisch, kulinarisch, sozial)
gemütlich, fröhlich, gern in Kontakt
in der Gruppe mittendrin
Redefluss, ausschweifendes Erzählen
an Geschichten und Schicksalen Anderer interessiert
robust, Fels in der Brandung
nicht leicht aus der Ruhe zu bringen
menschen- und beziehungsorientiert
legt Wert auf soziale Kontakte und liebevollen Umgang
sucht im Stress Kontakt, entspannt
durch Kommunizieren mit anderen Menschen

Körperformen eines Ruhenaturells (Begriff aus der Psycho-Physiognomik):

rund, korpulent, fleischig
kreisrundes Gesicht
(physiognomisch: apfelförmiges Breitgesicht)
gepolsterte Wangenknochen
(genannt Kontaktbäckchen) und Kinn
Neigung zu Bauchansatz und Übergewicht
kurze, gepolsterte Gliedmaßen, runde Nasenspitze
Volle, geschwungene Lippen
große Ohren mit fleischigen Ohrläppchen

„Macher“

Körpersprache:

energisch, dynamisch, kraftvoll
hohe Körperspannung, weit ausholende Schritte
schnelle, harte, lineare Bewegungen
bewegte Mimik, Fixierung mit den Augen
gerade Kopfhaltung (konfrontierend)
gelegentlicher Körperkontakt
(Schulterklopfen, kurze Umarmung)

typisches Verhalten:

Orientierung an der Gegenwart, Erfolg durch Dynamik
lebt im und für den Moment
spontan und kurzentschlossen
wenig Interesse an langfristiger Planung und Details
bestimmend, im Vordergrund, mutig, voranschreitend, direkt, laut, aufbrausend
weniger diplomatisch und rücksichtsvoll, ungeduldig
gern in Führungsposition
ergebnis- und erfolgsorientiert
legt Wert auf Prestige und Gewinn
im Stress Bewegungsdrang, reagiert sich körperlich ab

Körperformen eines Bewegungsnaturells (Begriff aus der Psycho-Physiognomik):

groß, kräftig, kantig, sportlich bis athletisch
lange, muskulöse Gliedmaßen
kastenförmiges Gesicht, Betonung der unteren Stirn (über den Augenbrauen)
kleine, scharfe Augen, dichte Augenbrauen
große, gebogene Nase, breiter Mund
ausgeprägte Wangenknochen
kräftiger Kiefer, Kinn ist hervorspringend und breit

„Planer/Visionär“

Körpersprache:

vorsichtig, verhalten, unauffällig
Mimik und Gestik zurückhaltend
schwer zu interpretieren
reduzierte Bewegungen von Händen und Armen
Handinnenflächen häufig verborgen
kleine, vorsichtige Schritte, wenig Körperspannung
Blick eher ausweichend, in die Ferne oder zum Boden gerichtet
großer Sicherheitsabstand
vermeidet körperliche Berührung

typisches Verhalten:

Orientierung an der Zukunft, Erfolg durch Überzeugen
zurückgenommen, bleibt im Hintergrund
Vertrauen muss verdient werden
nachdenklich, durchdacht, detailverliebt
strategisch denkend und planend
fortschrittsorientiert
Neuerungen nach Überprüfung aufgeschlossen
tendenziell weltfremd, verkompliziert, stellt in Frage
muss sachlich überzeugt werden
entscheidet aufgrund von Zahlen, Daten und Fakten
neigt zum Erbsenzählen
meidet Konfrontationen, sammelt „Rabattmarken“

zieht sich im Stress zurück, muss in Ruhe nachdenken
meidet Diskussionen

Körperformen eines Empfindungsnaturells (Begriff aus der Psycho-Physiognomik):

Klein, zart, zierlich, zerbrechlich
Gesichtsform wie ein Ei, das auf dem Kopf steht
feine Haut, große, runde Augen
Hände und Füße feingliedrig
zurückgenommenes bis fliehendes Kinn
unscheinbare, eher blasse Erscheinung
hohe Stirn, Kopf im Vergleich zum Körper groß
Mund, Nase und Ohren sind klein, fein und zierlich

Die Sache mit den Vorurteilen

Jeder Mensch hat sie. Was sich dahinter verbirgt, wissen Sie nun ja schon. Für den Perspektivwechsel ist es hilfreich, sich die gängigen Vorurteile, die Personen aus den jeweiligen Persönlichkeitsstrukturen oftmals gegenüber anderen haben, vor Augen zu führen:

Der „Macher" aus Sicht des „Gemütlichen"

Macht ständig Stress und Alarm. Versucht krampfhaft, Bewährtes zu verändern. Ist aufbrausend, unfreundlich und rücksichtslos. Ist ungeduldig und nimmt sich keine Zeit für seine Mitmenschen. Erzeugt Druck und Angst, kann sich im Gespräch nicht zurücknehmen.

Der „Macher" aus Sicht des „Planers"

Ist chaotisch, hektisch, unüberlegt und laut. Rennt los, obwohl er gar nicht weiß, wohin. Ist sprunghaft und unzuverlässig. Verschließt sich sachlichen Argumenten. Ignoriert Andere oder redet sie klein. Gibt an und schmückt sich mit fremden Federn. Macht Druck und hört nie zu.

Der „Gemütliche“ aus Sicht des „Machers“

Redet zu viel, kommt nicht auf den Punkt. Bremst Entwicklung und Fortschritt, bleibt in seiner Komfortzone. Wartet ab, anstatt nach vorne zu preschen. Bemuttert alle, ist harmoniesüchtig. Beschwichtigt und diskutiert, weicht Konfrontationen aus.

Der „Gemütliche“ aus Sicht des „Planers“

Entscheidet aus dem Bauch, anstatt sich an Fakten zu halten. Kommt körperlich viel zu nah, ist im Gespräch distanzlos und emotional. Verschwendet Zeit durch belangloses Plaudern. Verschließt sich dem Fortschritt. Will immer feiern und Kuchen essen.

Der „Planer“ aus Sicht des „Machers“

Ist ein Bedenkenträger und Rosinenklauber. Bremst den Schwung durch übertriebene Vorsicht und zerredet alles. Bleibt im Gespräch außen vor und behält sein Wissen für sich. Ist beleidigt, wenn er kritisiert wird. Ist flexibel wie Stahl.

Der „Planer“ aus Sicht des „Gemütlichen“

Nie erzählt er etwas von zu Hause, ist kühl und unnahbar. Alles hinterfragt er, sieht Probleme und Sicherheitsrisiken. Sitzt hinter seinem Schreibtisch in seiner eigenen Welt. An Gesprächen beteiligt er sich kaum. Nervt mit Details, fehlenden Belegen und unangenehmen Nachfragen. Spricht dauernd vom Fortschritt und der Zukunft, das macht alle nervös.

Persönlichkeitsstrukturen im Geschäftsleben

Zum Abschluss möchte ich Ihnen noch ein paar Tipps geben, wie Sie Menschen mit der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur im Geschäftsleben am besten begegnen:

Geschäfte machen mit einem „Macher“

Argumentieren Sie kurz, einprägsam und konkret. Zeigen Sie exklusive und persönliche Vorteile auf. Versuchen Sie nicht druckvoll zu überzeugen, reagieren Sie flexibel und spontan. Betonen Sie Vorteile für Prestige und Vorsprung, weisen Sie auf Spitzen-ergebnisse hin.

Geschäfte machen mit einem „Planer“

Erscheinen Sie zu einem Termin angemeldet, pünktlich und gut vorbereitet. Wahren Sie körperliche Distanz, vermeiden Sie Vertraulichkeiten. Verwenden Sie Fachbegriffe und sachliche Beweise durch Zahlen und Daten. Betonen Sie Ihre Kompetenz. Zeigen Sie Vergleichsmöglichkeiten und Alternativen auf. Erzeugen Sie keinen Druck, sondern geben Sie Zeit für Entscheidungen.

Geschäfte machen mit einem „Gemütlichen“

Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche. Schaffen Sie eine persönliche, vertrauensvolle Basis. Betonen Sie Service, Erfahrungen und Referenzen. Geben Sie Entscheidungshilfen und beruhigende Bestätigungen. Üben Sie keinen Druck aus. Halten Sie Gummibärchen oder Kekse bereit.

Dominiert bei Ihnen beispielsweise der „Macher“, mit einem großen Anteil „Gemütlicher“, ist Ihr typisches Verhalten ein komplett anderes als für den Fall, dass auch ein großer „Planer“ in Ihnen steckt. Dazu kommen all Ihre Erwartungen Erfahrungen und Sichtweisen, die sich im Laufe Ihres Lebens entwickelt haben.

Zum Schluss

So, den Schlüssel zum „Menschenlesen“ haben Sie nun in der Hand. Jetzt sind Sie selbst an der Reihe. Es gibt so viele Möglichkeiten, seine Mitmenschen zu beobachten: in der Bahn, im Café, auf Veranstaltungen, bei der Arbeit und zu Hause. Wenn Sie sich anfangs wenige Merkmale vornehmen und gezielt darauf achten, werden Sie schnell ein geschultes Auge bekommen und Unterschiede erkennen. Wenn Sie dranbleiben, wird Ihre Wahrnehmung immer treffsicherer werden.

Haben Sie Spaß am Thema gefunden, kommen Sie doch auch zu einem meiner Workshops und Seminare. Die Beschreibungen dazu finden Sie im Anhang dieses Buches. Selbstverständlich erstelle ich Ihnen auch gern ein individuelles Angebot.

Holen Sie sich unter dem folgenden Link den Gutschein über 50,- Euro für alle Angebote und Termine auf meiner Homepage unter

https://uteherzog.de/gutschein-anfordern.html

Das Passwort für den Download ist
Menschenlesen-lernen-UH

Ich freue mich, wenn wir uns im „echten Leben“ kennenlernen.

Über die Autorin

Ute Herzog wurde 1971 in der Oberpfalz geboren. Sie ist stolze Mutter von zwei mittlerweile erwachsenen Kindern. Sie lebt in Nürnberg.

Bereits als Teenager besuchte sie Kommunikations-Seminare. Schon damals fiel ihr auf, dass gern Pauschalrezepte im Umgang mit Anderen vermittelt werden. Dabei ist doch jeder Mensch einzigartig und hat seine ganz individuellen Bedürfnisse, Sichtweisen und sein typisches Verhalten.

Ihre Mission ist es, das Verständnis im Umgang mit sich selbst und anderen Menschen und damit ein besseres Miteinander zu fördern. So entstehen Win-Win-Situationen im Privat- und Berufsleben, die zu mehr Zufriedenheit, Gesundheit und Erfolg führen.

Als Betriebswirtin ist sie seit über 20 Jahren im Steuer- und Verwaltungsbereich tätig. Als zertifizierter Business Coach, Burnout-Beraterin und lizenzierte Trainerin für Structogram® und Triogram® veranstaltet sie Seminare und Workshops und hält Vorträge rund ums Menschenlesen.
Sie unterstützte schon viele Unternehmer erfolgreich dabei, Teams zusammenzustellen, zu stärken und zu führen.

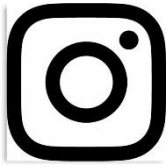
www.uteherzog.de

info@uteherzog.de

www.facebook.com/uh-training.de

www.xing.com/people/herzog-ute

www.linkedin.com/in/ute-herzog



www.instagram.com/uteherzog.de