

Der Team-Navigator

In der nachfolgenden Übersicht ist die Qualität der Zusammenarbeit aller neun Grundmuster in ihrer normalen Ausprägung zusammengefasst und wird im Folgenden erläutert. Sie gibt Auskunft darüber, wer mit wem wie zusammenarbeitet. Auch hier gilt: Die Zusammenarbeit mit einer entwickelten Persönlichkeit ist immer ausgezeichnet. Vice versa: Mit einer gestörten Persönlichkeit ist die Zusammenarbeit immer sehr schwierig.

T-N	EINS	ZWEI	DREI	VIER	FÜNF	SECHS	SIEBEN	ACHT	NEUN
EINS	++	+	-	++	+	o	o	--	+
ZWEI	+	+	++	+	++	+	+	++	++
DREI	-	++	o	-	++	++	-	-	o
VIER	++	+	-	o	+	o	+	o	+
FÜNF	+	++	++	+	o	-	-	+	-
SECHS	o	+	++	o	-	o	-	--	-
SIEBEN	o	+	-	+	-	-	--	-	--
ACHT	--	++	-	o	+	--	-	--	o
NEUN	+	++	o	+	-	-	--	o	+

Team-Navigator: Zusammenarbeit zwischen Grundmustern in normaler Ausprägung

Die Zeichen bedeuten:

- ++ sehr gut
- + gut
- o normal
- schwierig
- sehr schwierig

Die Qualität der Zusammenarbeit der normalen **ZWEI** mit den anderen Mustern in deren normaler Ausprägung ist immer gut oder sogar sehr gut. Dies hat seine Ursache sicherlich auch in der offenkundigen Beziehungsorientierung der normalen ZWEI. Mit den Mustern DREI, FÜNF, ACHT und NEUN arbeitet die ZWEI sehr gut zusammen. Mit der DREI bildet die ZWEI ein leistungsfähiges Team. Auch mit der FÜNF ergänzt sich die ZWEI hervorragend. Die Denkfähigkeit der FÜNF geht hierbei mit der Gefühls- und Menschenorientierung der ZWEI eine erfolgreiche Partnerschaft ein. Die Zusammenarbeit mit der ACHT basiert auf Vertrauen und kann sich geradezu symbiotisch entwickeln. Dabei gibt die ACHT den Ton an und die ZWEI gestaltet die Beziehungen. Die Zusammenarbeit mit der NEUN entwickelt sich sehr gut, wenn die Ziele für beide Muster übereinstimmen. Die ZWEI kann die Aktivitäten der NEUN gut strukturieren und vermittelt ihr auch die notwendige Anerkennung. Mit den anderen Mustern arbeitet die normale ZWEI gut zusammen. Die Zusammenarbeit mit der EINS ist eine gute Kombination, wenn die EINS auf die emotionalen Bedürfnisse der ZWEI eingehen kann. Dabei trägt die EINS die Verantwortung, während die ZWEI ihre Helferrolle spielen kann. Die Zusammenarbeit mit einer anderen ZWEI entwickelt sich gut, wenn beide der gleichen Aufgabe dienen können. Die Aufgabe übernimmt dabei den Platz einer Person, hat Anforderungen, verschafft Identität und bietet Raum für emotionale Energie. Die Zusammenarbeit der normalen ZWEI mit der normalen VIER ist sehr gefühlsbetont. Die VIER fühlt sich gern als etwas Besonderes, die ZWEI pflegt die Beziehung. Mit der SECHS arbeitet die ZWEI gut zusammen.

Diese Zusammenarbeit besteht im Zusammenwirken mehrerer Verhaltensaspekte. Beide verbünden sich, wenn es um die Verfolgung gemeinsamer Ziele wie beispielsweise Umstrukturierungen oder Gemeinwohlanliegen geht. Mit der normalen SIEBEN arbeitet die ZWEI gut zusammen. Dabei bringt die SIEBEN ihre Ideen und Pläne ein, während die ZWEI diese umsetzt. Voraussetzung dabei ist, dass die Beziehungsebene bei dieser Partnerschaft in Ordnung ist.

Die normale **DREI** arbeitet am besten mit der ZWEI, FÜNF und der SECHS zusammen. Mit der ZWEI bildet die DREI ein leistungsfähiges Team. Beide können hart arbeiten und sind werbend um ihre Mitmenschen bemüht. In der Zusammenarbeit mit der FÜNF übernimmt die FÜNF den analytischen Teil, während der Leistungsmensch DREI sich um die äußerlichen Angelegenheiten und die Umsetzung kümmert. Dies kommt der DREI entgegen, die zwanghaft die Kontrolle über den imageorientierten Bereich einer Partnerschaft ausüben will und darüber hinaus erfolgsorientiert arbeitet. Hierzu bildet die FÜNF die passende introvertierte Ergänzung. In der Konstellation mit der SECHS steuert diese kreative und originelle Konzepte bei, während die DREI ähnlich wie in der Zusammenarbeit mit der FÜNF Umsetzung und Außendarstellung übernimmt. Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen der normalen DREI und einer anderen DREI sowie mit einer NEUN hängt sehr stark von Aufgabe und Umfeld ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig entwickeln. Die Zusammenarbeit der normalen DREI mit den normalen Mustern EINS, VIER, SIEBEN und ACHT gestaltet sich jeweils auf der Beziehungsebene schwierig. Mit der normalen EINS ist die Zusammenarbeit schwierig, weil der Qualitätsanspruch der EINS mit dem Quantitätsanspruch der leistungsorientierten DREI und ihrer Ergebnisorientierung kollidiert. Die Zusammenarbeit mit der normalen VIER ist schwierig, weil beide Muster Beifall wollen. Sie können bis zum Umfallen miteinander konkurrieren, ohne dass einer der beiden nachgibt. Üblicherweise startet eine Zusammenarbeit zwischen DREI und SIEBEN gut, wird aber im weiteren Verlauf immer schlechter, da sich beide im Verlaufe der Zusammenarbeit mit ihren unterschiedlichen Vorwärtsstrategien in unterschiedliche Richtungen bewegen. Schwierig ist auch die Zusammenarbeit mit einer normalen ACHT, da sich beide aggressiv und wettbewerbsorientiert verhalten. Häufig ist dabei die ACHT in den Augen der DREI ein Tyrann, die DREI aus dem Blickwinkel der ACHT ein Heuchler und Lügner.

Die normale **VIER** arbeitet am besten mit der EINS zusammen. Beide Muster haben hohe Maßstäbe; die EINS perfekte und die VIER einzigartige. Die Disziplin der EINS ergänzt sich dabei gut mit der Kreativität der VIER, so dass sich eine Zusammenarbeit beider Muster sehr leistungsbezogen entwickeln kann. Gut arbeitet die VIER mit der ZWEI, FÜNF, SIEBEN und NEUN zusammen. Die Zusammenarbeit mit der ZWEI ist sehr gefühlsbetont. Die VIER fühlt sich gern als etwas Besonderes, die ZWEI pflegt die Beziehungen. Mit der FÜNF kann eine normale VIER gut zusammenarbeiten, wenn das Ziel der Zusammenarbeit geklärt ist und beide Interesse an der Aufgabe haben. Die VIER will dabei eine besondere Aufgabe und persönliche Anerkennung, die FÜNF organisatorische Effizienz ohne die Last persönlichen Engagements. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit arbeitet die VIER gut mit der SIEBEN zusammen. Die Zusammenarbeit mit der normalen NEUN ist eine häufig vorkommende Partnerschaft. Die Unterschiede beider Muster ergänzen sich in der Arbeitsumgebung. Dabei produziert die VIER die kreativen Ideen, während die NEUN die Umsetzungsarbeit übernimmt. Die Qualität der Zusammenarbeit der normalen VIER mit einer anderen VIER, mit einer SECHS oder einer ACHT hängt sehr stark von den Aufgaben und dem Umfeld ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig entwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen einer VIER und einer DREI ist auf der Beziehungsebene schwierig. Beide Muster wollen Beifall. Sie können bis zum Umfallen miteinander konkurrieren, ohne dass einer der beiden nachgibt.

Die normale **FÜNF** arbeitet am besten mit der **DREI** und der **ZWEI** zusammen. In der Zusammenarbeit mit der **DREI** übernimmt die **FÜNF** den analytischen Teil, während der Leistungsmensch **DREI** sich um die äußerlichen Angelegenheiten und die Umsetzung kümmert. Dies kommt der **DREI** entgegen, die zwanghaft Kontrolle über den imageorientierten Bereich einer Partnerschaft ausüben will und darüber hinaus erfolgsorientiert arbeitet. Hierzu bildet die **FÜNF** die passende introvertierte Ergänzung. Auch **FÜNF** und **ZWEI** ergänzen sich in der Arbeitsbeziehung hervorragend. Die **ZWEI** übernimmt hier die Orientierung auf die Menschen und ihre Bedürfnisse. Die Denkfähigkeit der **FÜNF** geht dabei mit der Menschenorientierung der **ZWEI** eine erfolgreiche Partnerschaft ein. Auch mit der **EINS**, **VIER** und **ACHT** kann die normale **FÜNF** gut zusammenarbeiten. Mit der **EINS** verbindet die **FÜNF** Kritikfähigkeit in der Sache und Sparsamkeit. So sind beide ein gutes Team, wenn es gilt, Verschwendung und Ineffizienz in einer Organisation auszumerzen. Mit der **VIER** kann ein **FÜNFER** gut zusammenarbeiten, wenn beide Interesse an der Aufgabe haben und das Ziel der Zusammenarbeit geklärt ist. **VIERER** wollen dabei persönliche Anerkennung und eine besondere Aufgabe, **FÜNFER** organisatorische Effizienz ohne die Last persönlichen Engagements. Die **FÜNF** arbeitet gut mit der **ACHT** zusammen, wenn bei der Aufgabenverteilung die **FÜNF** die Denkarbeit und die **ACHT** die Umsetzungsarbeit übernimmt. Die Qualität der Zusammenarbeit mit einer anderen **FÜNF** hängt sehr stark von den Umständen, also Aufgabe und Umfeld, ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig entwickeln. Mit der **SECHS**, **SIEBEN** und **NEUN** hat das Muster **FÜNF** eher Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit, da diese mit hoher Wahrscheinlichkeit keine praktisch verwertbaren Ergebnisse hervorbringt. **FÜNF** und **SECHS** sind beides kopflastige Muster, bei denen Ideen im Vordergrund stehen und das Handeln weniger Bedeutung hat. Entsprechendes gilt für die Zusammenarbeit mit der **SIEBEN**, die gern von Idee zu Idee flattert. In der Zusammenarbeit mit der **NEUN** wird es wohl nicht sehr viel Reibung geben, aber umso mehr mangelnde Initiative.

Die normale **SECHS** arbeitet am besten mit der **DREI** zusammen. In dieser Konstellation steuert die **SECHS** kreative und originelle Konzepte bei, während die **DREI** ähnlich wie in der Zusammenarbeit mit der **FÜNF** Umsetzung und Außendarstellung übernimmt. Auch mit der **ZWEI** arbeitet die **SECHS** gut zusammen, wobei beider Zusammenarbeit im Zusammenwirken unterschiedlicher Verhaltensaspekte besteht. Beide verbünden sich, wenn es um die Verfolgung gemeinsamer Ziele wie beispielsweise Umstrukturierungen oder Gemeinwohlanliegen geht. Die Zusammenarbeit mit den Mustern **EINS**, **VIER** oder einer anderen **SECHS** ist normal, kann sich jedoch je nach Situation auch gut oder schwierig gestalten. Die Zusammenarbeit mit **FÜNF**, **SIEBEN** und **NEUN** ist schwierig. Mit dem Muster **FÜNF** verbindet die **SECHS**, dass mehr die Theorie und weniger das Handeln im Vordergrund steht. Daher sind praktische Ergebnisse aus dieser Zusammenarbeit eher selten. Mit der **SIEBEN** verbindet die **SECHS** das Herauszögern von Entscheidungen, so dass auch hier Ergebnisse eher unwahrscheinlich sind. Die Zweifel der **SECHS** und die Trägheit der **NEUN** verlangsamen alle gemeinsamen Aktivitäten oder verhindern sie sogar. Mit der **ACHT** ist die Zusammenarbeit häufig sehr schwierig, weil das Verhalten von beiden sehr gegensätzlich ist. Unter Stress neigt die **ACHT** dazu, aggressiv zu reagieren und die Kontrolle an sich zu reißen, während die **SECHS** zunächst zurückweicht und die Situation überdenkt. Diese unterschiedlichen Verhaltensformen schaffen häufig persönliche Spannungen zwischen den beiden Mustern, welche die Zusammenarbeit auf der Beziehungsebene stören. Diese Aussage bezieht sich auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit unter Gleichgestellten. Ganz anders stellt sich die Situation dar, wenn eine **ACHT** als Führungskraft mit einer **SECHS** als Mitarbeiter interagiert. Besonders dann

natürlich, wenn die ACHT von der SECHS als Autoritätsfigur auserkoren wurde. Dann ergibt sich eine gleichsam symbiotische Arbeitsbeziehung.

Die normale **SIEBEN** arbeitet gut mit der ZWEI und der VIER zusammen. In die Zusammenarbeit mit der ZWEI bringt die SIEBEN ihre Ideen und Pläne ein, während die ZWEI diese umsetzt. Dies gilt allerdings nur, wenn die Beziehung zwischen den beiden stimmt. Ist die SIEBEN zu narzisstisch und die ZWEI unzufrieden, wird nichts aus den großartigen Plänen der SIEBEN. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit arbeitet die VIER oft sehr effizient mit der SIEBEN zusammen. Mit der EINS ist die Zusammenarbeit normal. Je nach Situation kann sich diese Zusammenarbeit gut oder auch schwierig entwickeln. Schwierig ist die Zusammenarbeit der SIEBEN mit den Mustern DREI, FÜNF, SECHS und ACHT. Üblicherweise startet eine Zusammenarbeit von SIEBEN und DREI gut, wird aber im weiteren Verlauf immer schlechter. Die Zusammenarbeit mit der FÜNF und auch mit der SECHS leidet an der Umsetzungsschwäche der Beteiligten. Von Haus aus antiautoritär eingestellt hat die SIEBEN Schwierigkeiten mit dem autoritären Verhalten der ACHT. Sehr schwierig gestaltet sich die Zusammenarbeit der SIEBEN mit einer anderen SIEBEN und mit der NEUN. In der Zusammenarbeit zwischen zwei SIEBENen verstärkt sich deren Umsetzungsschwäche. Dafür schaukeln sie sich in den Verästelungen der Ideen und Möglichkeiten auf. NEUNer fühlen sich sicher, wenn sie morgens genau wissen, was sie tagsüber zu tun haben. Dies kollidiert mit dem ständigen Umstellen des Arbeitsprogramms durch die SIEBEN, so dass diese Unterschiede in den Arbeitsstilen häufig zu Spannungen zwischen den beiden auf der Beziehungsebene führen.

Bei der innerbetrieblichen Zusammenarbeit ist die normale **ACHT** das schwierigste aller Muster. Ihre Strategie, allen Situationen mit ‚Wettbewerb‘ zu begegnen, trägt den komplexen Situationen der innerbetrieblichen Zusammenarbeit nicht angemessen Rechnung. Am besten arbeitet die normale ACHT mit der ZWEI zusammen. Ihre Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen und kann sich geradezu symbiotisch entwickeln. Dabei gibt die ACHT den Ton an und die ZWEI gestaltet die Beziehungen. Auch mit der FÜNF arbeitet die ACHT gut zusammen. Dabei übernimmt häufig die FÜNF den konzeptionellen Teil, während die Umsetzungsarbeit von der ACHT übernommen wird. Die Zusammenarbeit der ACHT sowohl mit der VIER wie auch mit der NEUN hängt sehr von den Umständen ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig gestalten. Die Zusammenarbeit mit der DREI und der SIEBEN ist schwierig. ACHT und DREI sind beides aggressive und wettbewerbsorientierte Muster. Häufig ist dabei die ACHT in den Augen der DREI ein Tyrann, die DREI aus dem Blickwinkel der ACHT ein Lügner und Lavierer. Diese Zusammenarbeit klappt nur dann, wenn beide klar die gleichen Ziele verfolgen. Andernfalls kommt es garantiert zum Machtkampf. Da die SIEBEN von Haus aus antiautoritär eingestellt ist, hat sie Schwierigkeiten mit dem autoritären Verhalten der ACHT. Sehr schwierig gestaltet sich die Zusammenarbeit der normalen ACHT mit den normalen Mustern EINS, SECHS und ACHT. EINS und ACHT neigen dazu, um Macht und Kontrolle zu kämpfen. Zwischen ACHT und SECHS ist die Zusammenarbeit häufig sehr schwierig, weil das Verhalten beider Muster sehr gegensätzlich ist. Unter Stress neigt die ACHT dazu, aggressiv zu reagieren und die Kontrolle an sich zu reißen, während die SECHS zunächst zurückweicht und die Situation überdenkt. Diese unterschiedlichen Verhaltensweisen führen oft zu persönlichen Spannungen zwischen den beiden Mustern, welche die Zusammenarbeit auf der Beziehungsebene eintrüben. Eine Zusammenarbeit zwischen zwei ACHTen läuft praktisch zwangsläufig auf einen Machtkampf hinaus.

Die normale NEUN arbeitet am besten mit einer normalen ZWEI zusammen. Diese Zusammenarbeit entwickelt sich sehr gut, wenn die Ziele für beide Muster übereinstimmen. Die ZWEI kann die Aktivitäten der NEUN gut strukturieren und vermittelt ihr auch die notwendige Anerkennung. Mit der EINS, VIER und einer anderen NEUN arbeitet die NEUN im Regelfall gut zusammen. Die Zusammenarbeit zwischen den normalen Mustern NEUN und EINS ist gut, um Unternehmen in Konsolidierungsphasen zu bewahren. Beide Muster brauchen Strukturen und bekannte Verfahrensweisen, um sich zurechtzufinden, beide sind detailverliebt, schieben Entscheidungen gern vor sich her und scheuen Risiken. Die Zusammenarbeit mit einer normalen VIER ist eine häufig vorkommende Partnerschaft. Die Unterschiede der beiden Muster ergänzen sich in der Arbeitsumgebung, wobei die VIER häufig die kreativen Ideen produziert und die NEUN die Umsetzungsarbeit übernimmt. Zwei normale NEUNer arbeiten in der Regel in einem gut strukturierten Umfeld, in dem ihnen die Entscheidungen vorgezeichnet sind, auch gut zusammen. Die Qualität der Zusammenarbeit mit einer normalen DREI oder einer normalen ACHT hängt sehr stark von den Aufgaben und dem Umfeld ab und kann sich sowohl gut wie auch schwierig entwickeln. Schwierig entwickelt sich die Zusammenarbeit mit der FÜNF und der SECHS. In der Zusammenarbeit mit der normalen FÜNF wird es wohl auf der Beziehungsebene nicht viel Reibung geben, aber umso mehr mangelnde Initiative und daher wahrscheinlich wenig praktisch verwertbare Ergebnisse. Die Zweifel der normalen SECHS und die Trägheit der normalen NEUN verlangsamen alle gemeinsamen Aktivitäten oder verhindern sie sogar. Mit der normalen SIEBEN gestaltet sich die Zusammenarbeit sehr schwierig. NEUNer fühlen sich sicher, wenn sie morgens genau wissen, was sie tagsüber zu tun haben. Dies kollidiert mit dem ständigen Umstellen des Arbeitsprogramms durch die SIEBEN, so dass diese Unterschiede in den jeweiligen Arbeitsstilen garantiert zu Spannungen zwischen den beiden auf der Beziehungsebene führen.

Die normale EINS arbeitet am besten mit einer anderen EINS oder mit einer VIER zusammen. Bei der Zusammenarbeit zweier EINSen treffen sich zwei Gleichgesinnte. Sie arbeiten hart, sind kompetent, effizient und verrichten ihre Arbeit mit hoher Qualität. Muster VIER und Muster EINS haben beide hohe Maßstäbe; die EINS perfekte und die VIER einzigartige. Ihre Zusammenarbeit auf dieser Basis kann sich sehr leistungsbezogen entwickeln. Mit der ZWEI, FÜNF und NEUN arbeitet die normale EINS meist gut zusammen. EINS mit ZWEI ist eine gute Kombination, wenn die EINS auf die emotionalen Bedürfnisse der ZWEI eingehen kann. In dieser Zusammenarbeit trägt die EINS die Verantwortung und die ZWEI spielt ihre Helferrolle. Die kritischen Haltungen der EINS und der FÜNF können beide im Arbeitsumfeld gut miteinander verbinden. Beide besitzen Kritikfähigkeit, sind diszipliniert und sparsam und daher gut geeignet, Verschwendung und Ineffizienz aus einem Unternehmen zu vertreiben. Mit einer NEUN zusammen kann die normale EINS ein Unternehmen schrittweise und dauerhaft verbessern. Die Zusammenarbeit der EINS mit den Mustern SECHS und SIEBEN ist normal und kann sich je nach Situation gut oder schwierig gestalten. Schwierig ist die Zusammenarbeit mit der DREI. Der Qualitätsanspruch der EINS kollidiert hier mit dem Quantitätsanspruch des Leistungsorientierten. Ganz schwierig ist die Zusammenarbeit mit dem Muster ACHT. Über kurz oder lang werden beide um Kontrolle und Macht kämpfen.

Soweit die Übersicht der Zusammenarbeit zwischen den Mustern, jeweils in normaler Ausprägung. Wir konnten erkennen, dass Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit aus zwei wesentlichen Ursachen resultieren: Entweder aus der Unverträglichkeit aufgrund des Verhaltens oder aus der Unfähigkeit, miteinander Ergebnisse zu erzielen. Um diese beiden Ursachen haben wir den Zusammenarbeits-Navigator noch ergänzt.

T-N e	EINS	ZWEI	DREI	VIER	FÜNF	SECHS	SIEBEN	ACHT	NEUN
EINS	++	+	v - v	++	+	o	o	v -- v	+
ZWEI	+	+	++	+	++	+	+	++	++
DREI	v - v	++	o	v - v	++	++	v - v	v - v	o
VIER	++	+	v - v	o	+	o	+	o	+
FÜNF	+	++	++	+	o	e - e	e - e	+	e - e
SECHS	o	+	++	o	e - e	o	e - e	v -- v	e - e
SIEBEN	o	+	v - v	+	e - e	e - e	e -- e	v - v	v -- v
ACHT	v -- v	++	v - v	o	+	v -- v	v - v	v -- v	o
NEUN	+	++	o	+	e - e	e - e	v -- v	o	+

Team-Navigator – Erweiterte Darstellung: Zusammenarbeit zwischen Mustern in normaler Ausprägung

Die Zeichen bedeuten:

- ++ sehr gut
- + gut
- o normal
- schwierig
- sehr schwierig
- v Verhalten
- e Ergebnisse

Bei schwieriger oder sehr schwieriger Zusammenarbeit wird die Ursache der Zusammenarbeitsstörung unterschieden. Diese Ursache ist jeweils am Anfang und am Ende des Bewertungszeichens mit der folgenden Bedeutung gekennzeichnet:

- v Unverträglichkeit aufgrund des Verhaltens
- e Unfähigkeit, miteinander Ergebnisse zu erzielen

Es bleibt noch der Hinweis, dass sich mit der entwickelten Ausprägung die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Persönlichkeiten signifikant verbessert und daraus abgeleitet eine Entwicklung in Richtung Integration auch für die interne Zusammenarbeit und damit verbunden auch für das Leistungsklima einer Organisation äußerst vorteilhaft ist.

Der Zusammenarbeits-Navigator kann dazu verwendet werden, die Zusammensetzung bestehender Teams oder die Bildung neuer Teams auf Verträglichkeit zu überprüfen. Teams in dem hier verwendeten Zusammenhang können Arbeitsgruppen, Projektteams, Managementteams oder auch funktionale Einheiten wie Gruppen, Abteilungen oder Bereiche sein. Bei dieser Überprüfung kann festgestellt werden, wo es bei bestehenden Teams Unverträglichkeiten und Entwicklungspotenziale gibt. Bei der Zusammenstellung neuer Teams kann der Zusammenarbeits-Navigator künftige Störungspotenziale aufzeigen, so dass diese durch frühzeitiges Erkennen bereits im Vorfeld vermeidbar sind.

Insgesamt zeigt sich, dass das entwickelte Verhalten der Persönlichkeiten sowohl für die innerbetriebliche Zusammenarbeit wie auch für die Qualität des Führungsprozesses signifikante Vorteile gegenüber dem normalen Verhalten aufweist. Dies ist dadurch zu erklären, dass alle neun Persönlichkeiten auf dem Wege zur entwickelten Persönlichkeit die Begrenzungen ihrer Muster überwinden und ihre Verhaltensmöglichkeiten ausweiten. Sie weisen damit eine größere Verhaltensbandbreite auf und kommen durch die damit verbundenen erweiterten Reaktionsmöglichkeiten besser mit den beruflichen und auch

privaten Situationen zurecht. Insofern lohnt es sich sowohl für die einzelne Persönlichkeit, den notwendigen Aufwand für diesen persönlichen Reife- und Entwicklungsprozess zu leisten, wie auch für die Unternehmen, ihre Führungspersönlichkeiten in dieser Entwicklung zu unterstützen.