

Wolfgang Hinz

**Wie aus dem ICH und dem
DU das WIR entsteht**

mit

Partnerschafts-Navigator

und

Zusammenarbeits-Navigator

© 2011 Pbi Institut
Obergrundstrasse 17
CH-6002 Luzern
www.pbi-institut.org

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Autors in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

1. Einleitung
 2. Das Beziehungsalphabet
 - 2.1. Neun Elemente
 - 2.2. Drei Ausprägungen
 3. Der Partnerschafts-Navigator
 4. Der Zusammenarbeits-Navigator
 5. Das WIR-Gefühl – Chancen und Risiken
 6. Zusammenfassung
- Der Autor
Literatur und Fussnoten

Kapitel 1: Einleitung

Das Kontinuum aller Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster ist in jedem Menschen als Potenzial angelegt. Der individuelle Lebensweg erweist dann, welche Muster in welcher Reihenfolge und mit welcher Intensität erlernt und entwickelt werden. Sehr früh in den ersten Lebensjahren bildet sich dabei ein Muster heraus, welches wir Grundmuster nennen. Unabhängig davon, welche weiteren Muster auf dem Lebensweg dazugelernt werden, bleibt das Grundmuster erhalten und aktiv. Unter der Oberfläche des Dazugelernten lauert das Grundmuster und ist immer zur Aktion bereit. Das ist analog bei einem Baum der Stamm, der mit dem Grundmuster vergleichbar ist: Er wird kräftiger, stärker, vielleicht auch knorriger und er behält seine besondere Bedeutung. Diese Entwicklung ist unabhängig von der weiteren Ausbildung der Zweige, Blätter und Blüten.

Die Erkennung des jeweiligen Grundmusters bei mir selbst (ICH) führt zur Selbsterkenntnis. Die Erkennung bei unseren Mitmenschen (DU) führt zur Menschenkenntnis. Beide sind nur die unterschiedlichen Seiten derselben Münze.

Wenn wir nun eine Relation zwischen dem ICH und dem DU herstellen und diese ‚Beziehung‘ nennen, dann führt uns das zu einer ganz neuen Kategorie, genannt WIR. Dieses WIR schauen wir uns am Beispiel der Partnerschaft als verbindlicher Gemeinschaft – Familie, Lebensgemeinschaft oder Lebensabschnittsgemeinschaft – und im beruflichen Umfeld in Zusammenarbeit und Teambildung genauer an. Weiter wird auch der innere Zusammenhalt in einer Gruppe behandelt.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist das Beziehungsalphabet, welches aus neun Elementen besteht. Das Erlernen benötigt etwa genauso viel Zeit und Aufwand, wie der Erwerb des Führerscheins in Deutschland. Kollisionen in der Beziehungsebene sind vermutlich sehr viel häufiger als im Straßenverkehr. Die Auswirkungen dieser Kollisionen sind oftmals auch dramatischer als die der Maschinen. Dennoch ist zu vermuten, dass sich sehr viel weniger Menschen um das Erlernen des Beziehungsalphabetes bemühen als die Führerscheinprüfung machen. Vermutlich besteht die Mehrzahl der Bevölkerung aus Beziehungsanalphabeten.

Wenn DU als Leser durch den vorliegenden Band Interesse am Beziehungsalphabet und Vergnügen an seiner Anwendung gewinnt, dann ist das ein sehr schöner Lohn für uns beide.

Kapitel 2: Das Beziehungsalphabet

Analog wie uns die 26 Buchstaben des Alphabets die Welt der Sprache und der Schrift erschließen, die zehn Zahlen von 0 bis 9 die Welt des Rechnens und der Mathematik, erschließen uns die neun Elemente des Beziehungsalphabets die Welt unserer Beziehungen.

Diese neun Elemente des Beziehungsalphabets können wir wie folgt darstellen:

ZWEI	DREI	VIER
FÜNF	SECHS	SIEBEN
ACHT	NEUN	EINS

Jedes dieser neun Elemente stellt ein archetypisches Grundmuster für menschliches Wahrnehmen und Verhalten dar. Die Kenntnis dieser Elemente ermöglicht es, das Verhalten von Persönlichkeiten zu erkennen und ihre persönlichkeitsbestimmende Interessenstruktur zu verstehen. Auf dieser Grundlage wird auch die Beziehung zwischen Persönlichkeiten – sei es in Partnerschaft oder im beruflichen Umfeld – nachvollziehbar verständlich. Dies bedeutet, dass die Wirkzusammenhänge und Regeln von Beziehungen über das intuitive Erkennen hinaus mit Hilfe des Beziehungsalphabets auch bewusst erlebt und erfahren werden können.

Bevor wir diese Aussage am Beispiel von Partnerschaft im persönlichen Bereich und Zusammenarbeit im beruflichen Umfeld detaillierter untersuchen, schauen wir uns die Beschreibung der neun Elemente an¹.

2.1. Neun Elemente

Element ZWEI:

Das *Grundmuster ZWEI – Liebesorientierung* – ist der Prototyp des Helfers, des Kümmerers, des Fürsorglichen und des Einfühlsamen. Es will von den Menschen in seiner Umgebung geliebt und anerkannt werden. Es bringt seine Gefühle zum Ausdruck, hilft anderen Menschen gern und erfährt dadurch die Bestätigung, dass es gebraucht und geschätzt wird. Es strebt danach, in allen Handlungen gut und edel zu sein. Dabei trägt es das Herz auf der Zunge, ist freundlich, überschwänglich und voll guter Absichten. Stolz ist es auf seinen Einsatz für andere Menschen, auf seine Hilfsbereitschaft und Fürsorge. Dabei wirkt es mütterlich, aber auch erdrückend, besitzergreifend und manipulativ.

Element DREI:

Das *Grundmuster DREI – Erfolgsorientierung* – ist der Prototyp des Erfolgreichen, des Machers, aber auch des Statusbesessenen, des Narziss und des Schauspielers, der seine Rolle spielt. Mit dieser kann es so identifiziert sein, dass es den Kontakt zu seinen eigenen Gefühlen verliert. Es verwechselt die gewünschte Außenwirkung mit seiner eigenen Identität und testet aus, mit welchem Verhalten es bei seinem Publikum am besten ankommt. Fehlt die Bewunderung, dann ver-

lässt es die Bühne und spielt auf einer anderen Bühne weiter. Es ist voller Energie, ist um Prestige, Image und Status bemüht. Karriere und Erfolg sind ihm sehr wichtig. Es ist pragmatisch, wettbewerbsorientiert und tüchtig. Dazu präsentiert er immer seine Schokoladenseite.

Element VIER:

Das *Grundmuster VIER – Selbstorientierung* – ist der Prototyp des Künstlers, des Romantikers, des inspirierten und schöpferischen Menschen aber auch des Depressiven. Es sucht seine Identität und betont die Individualität. Es will immer etwas Besonderes sein. Dies drückt sich meist auch in seiner auffallenden Kleidung aus. Phantasie und Ästhetik dominieren sein Leben. Gefühle drückt es durch schöne Dinge aus. Es fühlt sich anders als seine Mitmenschen, ist introvertiert, stimmungsabhängig und melancholisch. In Konfliktsituationen zieht es sich zurück, um die eigenen Gefühle zu schützen. Häufig kommt in den nebeligen Herbst- und Wintertagen eine melancholisch-depressive Grundstimmung bei ihm zum Vorschein. Dann empfindet es so etwas wie ein inneres Verlorensein.

Element FÜNF:

Das *Grundmuster FÜNF – Erkenntnisorientierung* – ist der Prototyp des Beobachters, des Experten, Spezialisten, Analytikers, aber auch des versponnenen Theoretikers und Exzentrikers. Als Kind war es viel mit Erwachsenen zusammen und durfte nicht stören. Sein Bestreben ist es, die Welt und ihre Zusammenhänge zu verstehen. Dazu sammelt es Wissen an und analysiert die Fakten. In der Menge fühlt es sich unwohl; seine Gefühle behält es lieber für sich. Wenn es notwendig ist, kann es seine Bedürfnisse gut reduzieren. Am liebsten zieht es sich in sein stilles Kämmerlein zurück und beschäftigt sich mit seinen Büchern. Es wirkt sehr verkopft und seine Weltfremdheit ist oft nicht zu übersehen.

Element SECHS:

Das *Grundmuster SECHS – Sicherheitsorientierung* – ist der Prototyp des loyalen Menschen, des Traditionalisten, des Autoritätsgläubigen aber auch des Ambivalenten. Sicherheitsstreben beherrscht sein Denken. Einerseits ist es zuverlässig und pflichtbewusst, andererseits misstrauisch und kritisch, voller Selbstzweifel. Daher identifiziert es sich auch gern mit einer Autoritätsperson oder einem Glaubenssystem, welche ihm Sicherheit versprechen. ‚Ja – aber‘ sind seine beiden am häufigsten verwendeten Worte. Es ist von eher traditioneller Grundhaltung, besitzt aber eine latent misstrauische Einstellung und eine spontane Bereitschaft, jemanden oder etwas in Frage zu stellen.

Element SIEBEN:

Das *Grundmuster SIEBEN – Lustorientierung* – ist der Prototyp des Lebenskünstlers, des talentierten Alleskönners, des Genießers aber auch des hyperaktiven Extrovertierten. Seiner Grundmotivation entspricht es, glücklich zu sein, Spaß zu haben und sich zu amüsieren. Verpflichtungen vermeidet es wie der Teufel das Weihwasser. Es legt sich nie fest. Sein Motto: Man lebt nur einmal – aber wenn man es richtig macht, genügt das. Schmerz und Probleme verdrängt es. Es hat viel Phantasie und sprüht vor Lebensfreude. Immer beschäftigt es sich mit positiven Optio-

nen und Plänen. Es ist extrovertiert, unbekümmert und hyperaktiv. Ein Tausendsassa, der vieles zu oberflächlich tut. Wie ein bunter Schmetterling, der von Blüte zu Blüte fliegt.

Element ACHT:

Das *Grundmuster ACHT – Machtorientierung* – ist der Prototyp des Machtmenschen, des Durchsetzungsstarken, des Abenteurers, des Dominanten aber auch des feindseligen Kämpfers. Bereits als Kind hat es gelernt, seine Bedürfnisse durchzusetzen. Sein Bestreben ist es, die Umwelt zu dominieren und Macht auszuüben. Es steht ständig unter Dampf, ist aggressiv und expansiv. Es liebt Konfrontationen, ist streitlustig und kämpferisch. Die Unterscheidung in Freund und Feind ist ihm zur zweiten Natur geworden. Seine Freunde beschützt er, seine Feinde werden bekämpft. Sehr aufmerksam beobachtet es dabei ihre Schwächen. Lust und Leidenschaft zum Revierkampf zeichnen es aus. Seine Umgebung hat es fest im Griff. Es trachtet danach, Beziehungen zu kontrollieren.

Element NEUN:

Das *Grundmuster NEUN – Harmonieorientierung* – ist der Prototyp des Friedensstifters, des Angepassten, des Harmoniebetonten, aber auch des Fatalisten. Friedfertigkeit ist seine Grundmotivation. Es unterdrückt die eigene Identität, um für seine Mitmenschen empfänglich zu sein. Es will Harmonie und Frieden um jeden Preis. Es vermeidet gern Konflikte und Spannungen und geht unangenehmen Situationen aus dem Weg. Es ist vielseitig und anpassungsfähig und lässt sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen. Ausgeprägt ist sein Bemühen, die Erwartungen der Mitmenschen zu erfüllen. Daher ist es auch ein guter Integrator. Es ist ausgleichend, dabei aber auch passiv und antriebsschwach.

Element EINS:

Das *Grundmusters EINS – Prinzipienorientierung* – ist der Prototyp des Perfektionisten, des Ordnungsliebenden und Rechthabers. Es ist der Prototyp eines Musterkindes, hält sich an Prinzipien und Regeln und macht keine Fehler. Es strebt nach Vollkommenheit und bekämpft Unordnung, wo immer es auf sie trifft. Ordnung, Moral und Vollkommenheit sind seine Grundansprüche. Es hat einen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn und ist auf seine Intelligenz stolz. Der beurteilende und richtende Verstand ist bei ihm stark ausgeprägt. Alles, was fehlerhaft oder mangelhaft zu sein scheint, springt ihm sofort ins Auge. Immer findet es das Haar in der Suppe. Eigentlich erscheint es immer frustriert, weil das Leben oder die Menschen nicht so sind, wie sie sein sollten. Es ist ordentlich und tüchtig, stellt hohe Ansprüche und ist ausgesprochen kritiksüchtig.

2.2. Drei Ausprägungen

Alle neun Grundmuster begegnen uns jeweils in drei Ausprägungen: *entwickelt, normal und gestört*. Diese drei Ausprägungen werden in den folgenden Kapiteln eine besondere Bedeutung erhalten. Schauen wir sie uns nun nachfolgend je Grundmuster an.

Grundmuster ZWEI:

Die **entwickelte** ZWEI hat ihr zwanghaftes Verlangen nach Liebe und Anerkennung überwunden. Sie ist sich bewusst geworden, dass dieses zu ihren Bedürfnissen gehört. Es ist der schmale Grat zwischen bedingungsloser Nächstenliebe und dem Helfersyndrom. Ein großer Schritt für die ZWEI: Die eigene Bedürftigkeit erkennen und akzeptieren, oft auch ausgelöst durch ein Trennungstrauma. Die entwickelte ZWEI ist uneigennützig, selbstlos und im Bedarfsfall auch altruistisch. Sie erwartet keine Gegenleistung für ihren Einsatz für andere Menschen. Sie ist einfühlsam und voll Mitgefühl für ihre Mitmenschen, dabei aufrichtig, warmherzig, verständnisvoll und ermutigend. Sie ist sehr großzügig, liebevoll und aufmerksam gegenüber den Bedürfnissen und Nöten ihrer Mitmenschen, ohne dabei ihre eigene Identität aufzugeben.

Ähnlich wie das Muster NEUN setzt auch die **normale** ZWEI bei der wichtigen Verhaltenslinie Kooperation/Wettbewerb immer auf Kooperation. Damit ist sie anfällig für das Risiko, von einem wettbewerbsorientierten Muster ausgenutzt zu werden. Die Fähigkeit, sich rechtzeitig und angemessen gegen Ausnutzungsversuche zur Wehr zu setzen, hat sie nicht entwickelt. Die normale ZWEI weist eine symbiotische Abhängigkeit von der Bestätigung ihrer Person durch ihre Mitmenschen auf. Sie ist aufmerksam, geht mitfühlend auf die Menschen ihrer Umgebung ein und schmeichelt ihnen gern. Im Überschwang ihrer Gefühle wirkt sie oft theatralisch, überfreundlich und aufdringlich. Dabei scheut sie sich auch nicht davor, in die Privatsphäre ihrer Mitmenschen einzudringen. Sie weckt und erfüllt die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitmenschen, erwartet dafür Dank und Anerkennung, und ist denen gegenüber, in die sie ihre Gefühle investiert hat, besitzergreifend. Sie genießt es, wenn andere Menschen von ihr abhängig sind und sie um ihren Rat fragen. Dafür erwartet sie als Gegenleistung Dank und Würdigung ihrer angeblich uneigennützig wohlmeinenden Güte. Gewollter Schein und Sein klaffen hier auseinander.

Die **gestörte** ZWEI verstrickt sich immer tiefer in ihr zwanghaftes Verlangen nach Liebe und Anerkennung. Wenn sie sich abgelehnt fühlt, beginnt sie zu manipulieren, erzeugt bei ihren Mitmenschen Schuldgefühle und stellt deren Schwächen heraus. Sie macht herabsetzende, ehrwürdige oder geringschätzige Bemerkungen über sie und wird herrschsüchtig. Sie rechnet Gefälligkeiten auf und erwartet offen die Gegenleistungen in Dank, Geld oder Privilegien. Sie fühlt sich durch die Undankbarkeit ihrer Mitmenschen ausgenutzt und zeigt häufig psychosomatische Symptome.

Grundmuster DREI:

Die **entwickelte** DREI hat ihre zwanghafte Sucht nach Bewunderung überwunden. Sie beherrscht ihre Furcht vor Versagen und ist in der Lage, die Erfolge mit ihren Mitmenschen zu teilen, die ihr dafür statt Bewunderung echte Liebe und Wertschätzung entgegenbringen. Sie hat den Zugang zu ihren Gefühlen gefunden und ihre Selbsttäuschung aufgegeben. Sie ist mit sich im Reinen, aufrichtig und glaubwürdig. So ist sie selbstbewusst und von Selbstachtung erfüllt. Die entwickelte DREI ist anpassungsfähig, energisch, oft attraktiv, charmant und beliebt. Häufig ist sie in irgendeinem Bereich ihres Lebens herausragend und ein Vorbild für andere. Sie ist sehr kommunikativ und extrovertiert und versteht es, ihren Mitmenschen Begeisterung zu vermitteln.

Die **normale** DREI ist wettbewerbsorientiert und neigt zu Überheblichkeit. Erfolg, Status und Prestige sind ihre Idole; Exklusivität, Karriere und Siege sind ihr wichtig. Sie ist pragmatisch, zielstrebig, tüchtig und effizient, aber auch berechnend und gefühlsarm hinter ihrer kalten und glatten Fassade. Sie gibt sich imagebewusst und will bei ihren Mitmenschen ankommen. Ständig ist sie damit beschäftigt, sich selbst in Szene zu setzen und wirkt dabei anmaßend, arrogant und narzisstisch. Sie bläst ihr Ego auf und tritt mit allem und jedem in Wettbewerb.

Die **gestörte** DREI verstrickt sich immer tiefer in ihre zwanghafte Sucht nach Bewunderung. Aus Furcht vor Versagen wird sie ausbeuterisch und opportunistisch, ständig bereit und darauf bedacht, ihre Mitmenschen auszunutzen. Sie kann zum gemeinen, hinterlistigen und notorischen Lügner werden, um ihre Fassade aufrecht zu erhalten. Sie ist unzuverlässig, handelt heimtückisch, betrügt, ruiniert den guten Ruf anderer Menschen zugunsten ihrer Selbsttäuschung und ihres eigenen Image. Sie kann in diesem Stadium krankhaft eifersüchtig werden. Mit Verschlagenheit und Doppelzüngigkeit hält sie ihr Image aufrecht und achtet darauf, dass ihre Mitmenschen diesen Betrug nicht durchschauen. Wenn das nicht gelingt, wird sie rachsüchtig und sadistisch und richtet andere Menschen zugrunde. Sie zeigt gewalttätige und psychopatische Tendenzen und schreckt vor nichts zurück.

Grundmuster VIER:

Die **entwickelte** VIER hat ihre Selbstbezogenheit und ihre Selbstversunkenheit überwunden und sich den praktischen Angelegenheiten des realen Lebens gestellt. Es ist ihr gelungen, ihre extremen Gefühlsauschläge mehr in die Balance zu bringen und damit an Ausgeglichenheit zu gewinnen. Mit Ausgeglichenheit ist eine tiefe und vielfältige, aber auch ausbalancierte Emotionalität gemeint. So kann die entwickelte VIER sensibel mit der Gegenwart und dem wirklichen Leben umgehen, nicht nur mit ihren Phantasien und Träumen. Sie verliert den Zwang, sich als etwas Besonderes zu fühlen. Sie ist zu einer Gefühlstiefe fähig, zu der andere Muster keinen Zugang haben. Diese kann sie manchmal in zeitlosen und begnadeten Kunstwerken ausdrücken. Sie verkörpert Synthese, Vermittlung und Ausgleich. Im Umgang mit ihren Mitmenschen ist die entwickelte VIER sensibel und intuitiv, taktvoll, diskret und respektvoll. Sie ist ein Individualist und eine starke Persönlichkeit, die ihre Mitte gefunden hat. Sie verbirgt nichts, ist aufrichtig, wahrhaftig, mitfühlend und doch emotional stabil.

Die **normale** VIER besitzt eine ästhetische, gekünstelte und romantische Einstellung zum Leben und bringt ihre Gefühle zumeist indirekt durch etwas Schönes oder ein Kunstwerk zum Ausdruck. Imagination, Phantasie und extreme Gefühle sind ihr wichtiger als der Zugang zur Gegenwart oder zur Realität des Lebens. Sie zieht sich zurück, um die eigenen Gefühle zu schützen und sich mit ihnen auseinander zu setzen, wirkt dabei aber gehemmt, scheu und introvertiert. Sie zweifelt an sich selbst, nimmt alles persönlich, wird übersensibel und fühlt sich als Außenseiter. Sie ist Launen und Stimmungsschwankungen unterworfen und leicht verletzt. Das Gefühl, anders zu sein, verstärkt sich und das Selbstmitleid wächst. Sie flüchtet sich in eine Welt der Träume, Illusionen und unrealistischen Erwartungen, ist dabei erstaunlich eigensinnig, aber auch voller Verachtung gegenüber den Mitmenschen, kraftlos, unproduktiv und unpraktisch.

Die **gestörte** VIER entwickelt Minderwertigkeitsgefühle und bekommt Depressionen, schämt sich ihrer selbst und entfremdet sich ihren Mitmenschen. Sie hat das Gefühl, dass alles vergeblich und sinnlos sei, erschöpft sich, wird geistig verwirrt und ist unfähig, zu handeln. Sie wird von Versagensängsten gepeinigt und entwickelt Selbstvorwürfe und sogar Selbsthass. Aus dem Gefühl der Wert- und Hoffnungslosigkeit heraus verzweifelt sie und entwickelt selbstzerstörerische Tendenzen bis hin zu Selbstmordabsichten. Oft flüchtet sie sich zu Alkohol und Drogen, um ihrer Selbstverachtung zu entgehen. Dies kann auch zu einem emotionalen Zusammenbruch führen.

Grundmuster FÜNF:

Entwickelte FÜNFER sind scharfsinnige Denker und manchmal sogar Genies. Sie sind geistig rege, wissbegierig und von Forschungsdrang beseelt. Mit ihrem erfinderischen Verstand kommen sie auf originelle Ideen, die sie in der Folge auch umsetzen können. Sie sind wie kein anderes Muster in der Lage, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und sich wirksam mit komplexen Problemen auseinander zu setzen. Entwickelte FÜNFER sind wie geschaffen für Innovations- und Pionierarbeit. Bei ihnen ist intellektuelle Neugier mit Entdeckerfreude gepaart.

Die **normale** FÜNF ist ständig auf der Jagd nach Wissen. Sie entwickelt sich zum Experten, analysiert und ordnet, hat Talent zu Forschung und Entwicklung. Sie ist Forscher und Gelehrter, sammelt empirische Daten, wendet wissenschaftliche Methoden an und entwickelt daraus komplizierte und abstrakte Ordnungsmodelle und Theorien. Sie kann sich dabei aber auch in Details verlieren und gerät unter Stress, wenn diese ihren Theorien nicht entsprechen. Dann neigt sie dazu, sich die Realität entsprechend ihrer Theorien zurechtzubiegen und wird damit exzentrisch, reduktionistisch und extremistisch. Bei Meinungsverschiedenheiten wird sie dann auch streitsüchtig und manchmal zynisch.

Die **gestörte** FÜNF neigt dazu, sich zurückzuziehen und sich von Beziehungen und der Umwelt zu entfernen. Sie wird zynisch, feindselig und argwöhnisch. Sie ist von ihren eigenen Theorien besessen, kommt damit aber immer stärker in Konflikt mit ihrer Umwelt. So wird sie paranoid, sieht alles nur noch durch die Brille ihrer Theorien und entwickelt Wahnvorstellungen. Schließlich verliert sie den Bezug zur Realität vollständig und verstrickt sich in schizophrenen Tendenzen.

Grundmuster SECHS:

Die **entwickelte** SECHS hat ihre Ängste und auch ihre Abhängigkeit von einer Autorität überwunden. Sie ist selbstbewusst und unabhängig geworden. Das gestärkte Selbstvertrauen führt zu einer positiven Grundhaltung und drückt sich durch Mut und vielfältige Kreativität aus. Die entwickelte SECHS ist attraktiv, liebenswert, freundlich und ausgelassen. Gegenseitiges Vertrauen und das Eingehen dauerhafter Beziehungen sind ihr wichtig. Sie verhält sich der Gemeinschaft gegenüber, mit der sie sich identifiziert, sehr verantwortungsbewusst. Im Umgang mit ihren Mitmenschen ist sie kooperativ, zuverlässig, vertrauenswürdig und einsatzbereit.

Die **normale** SECHS fürchtet sich davor, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Sie identifiziert sich mit einer Autoritätsfigur oder einem Glaubenssystem und tut pflichtbewusst, was ihr aufgetragen wird. Dabei macht ihre Ambivalenz sie unberechenbar und wankelmütig. Sie ist unentschlossen, misstrauisch und ausweichend. Unter Druck wird sie zu einem negativen und verdrießlichen Quertreiber. Um ihre Ängste und Ambivalenz zu kompensieren kann sie wagemutig und rebellisch werden. Weiter kann sie streitlustig und aggressiv reagieren. Unter Stress wird sie gemein und intolerant und sucht nach Sündenböcken bei ihren Mitmenschen.

Die **gestörte** SECHS lebt in ständiger Angst davor, von ihrer Autoritätsfigur abgelehnt, verraten oder gar verurteilt zu werden. Wenn ihre Abwehrmechanismen gegen die Angst versagen, fühlt sich die gestörte SECHS unter Dauerstress, wird äußerst verunsichert, abhängig bis zur Aufdringlichkeit, verachtet sich selbst und entwickelt Minderwertigkeitsgefühle. Sie neigt zur Depression, wird von Ängsten gequält, empfindet sich als feige, nutzlos und inkompetent. Ihre blühende Phantasie malt sich die schlimmsten Schreckensszenarien aus. Um ihrer Angst zu entgehen, flüchtet sie sich in pathologische Selbstbestrafung und masochistische Verhaltensweisen bis hin zu selbstzerstörerischen Tendenzen, durchaus mit dem Hintergedanken, daraus durch einen Retter wieder erlöst zu werden.

Grundmuster SIEBEN:

Die **entwickelte** SIEBEN ist eine lebenszugewandte Frohnatur, die gute Laune verbreitet, ihre Erfahrungen mit Tiefgang verarbeitet und den Wundern des Lebens voller Faszination, Achtung und Dankbarkeit gegenübersteht. Sie ist mit vielen verschiedenen Talenten gesegnet und präsentiert sich als erfolgreicher Lebenskünstler. Sie ist glücklich, munter, voller Energie und Aktivität, Begeisterungsfähigkeit und Spontaneität.

Die **normale** SIEBEN will sich amüsieren und möglichst viele verschiedene Erfahrungen machen. Materieller Besitz ist ihr wichtig, um sich immer neue Vergnügungen leisten zu können. Sie stürzt sich ständig in neue Aktivitäten. Um der Langeweile zu entgehen, sucht sie nach immer neuen Reizen und Anregungen, ist in ständiger Bewegung und läuft immer irgendwelchen Zerstreuungen nach. Dabei wird sie hemmungslos, flatterhaft, schwatzhaft, extravagant und großspurig, schließlich ausschweifend und zügellos. Ohne Gespür für ihre Mitmenschen kann sie

zu schlechtem oder rüdem Benehmen neigen. Im Exzess neigt sie zu übermäßigem Alkoholkonsum und auch Drogenkonsum.

Die **gestörte** SIEBEN gibt sich Ausschweifungen aller Art hin. Sie ist schnell frustriert und fordert auch in ausfallender Art ein, was sie braucht, um ihren Vergnügungen nachzugehen. Sie reagiert impulsiv, manchmal verletzend und neigt zu Wutanfällen. Sie hat sich nicht mehr unter Kontrolle. Sie gibt ihren Impulsen nach, kann dabei auch die Beherrschung verlieren und unterliegt sprunghaften Stimmungsschwankungen. Sie handelt zwanghaft und ist auch plötzlichen Panikattacken ausgeliefert.

Grundmuster ACHT:

Die **entwickelte** ACHT ist entscheidungsfreudig und selbstbewusst. Sie setzt ihre Durchsetzungskraft für die Gemeinschaft ein, in der sie lebt. Sie nutzt ihre Macht konstruktiv, indem sie für die Menschen ihrer Umgebung eintritt, ihnen Schutz bietet und sich auch bei lohnenden Anlässen als Sponsor und Förderer betätigt. Sie ist die geborene Führernatur und erfreut sich des Respekts und der Hochachtung ihrer Mitmenschen. Sie hat es gelernt, Gnade vor Recht ergehen zu lassen.

Die **normale** ACHT ist überwiegend am eigenen Wohl interessiert und benutzt ihre Stärke und Macht zur Durchsetzung ihrer eigenen Interessen. Unabhängigkeit, auch in finanziellen Angelegenheiten, ist für sie lebenswichtig. Sie ist abenteuerlustig, verwegen und aufgeschlossen für riskante Unternehmungen auch im Geschäftsleben. Sie möchte ihre Umgebung vollkommen kontrollieren und ist dabei herrisch, aggressiv und expansiv. Sie drängt allem ihren Willen und ihre Ansichten auf, schikaniert ihre Mitmenschen wie Sklaven, ist stolz und anmaßend. Drohungen und Einschüchterungen setzt sie ein, um sich ihre Mitmenschen gefügig zu machen. Damit gelingt es der normalen ACHT leicht, ihre Mitmenschen gegen sich aufzubringen, sie abzulehnen und sogar zu hassen.

Die **gestörte** ACHT will um wirklich jeden Preis ihre Macht erhalten. So wird die ACHT unter Stress vollkommen hemmungslos bis hin zur Gewalttätigkeit, verhält sich unsittlich und unmoralisch, wird hartherzig und unbarmherzig gegenüber den Mitmenschen mit deren Gefühlen und Ängsten. Sie kann dabei größenwahnsinnig werden und sich für allmächtig, unschlagbar und unverwundbar halten. Unter Umständen zerstört sie dabei blindwütig alles, was sich ihr in den Weg stellt. Ihr Verhalten wird grausam und barbarisch.

Grundmuster NEUN:

Die **entwickelte** NEUN hat ihren Hang zur Selbstaufgabe überwunden und ein angemessenes Selbstwertgefühl entwickelt. Sie fühlt sich autonom und wirkt zufrieden und ausgeglichen. Dabei hat sie sich die Empfänglichkeit für die Bedürfnisse ihrer Mitmenschen bewahrt, ist aufgeschlossen, emotional stabil und friedfertig. Sie strahlt Ruhe und Gelassenheit aus, so dass sich andere Menschen in ihrer Nähe wohlfühlen und ihre harmonische Ausstrahlung direkt fühlen können.

Sie ist ein guter Vermittler und eine Integrationsfigur, sorgt für Harmonie in ihrem Umfeld und gibt ihren Mitmenschen Unterstützung und Halt.

Die **normale** NEUN ist zurückhaltend und passt sich unter Aufgabe ihrer eigenen Bedürfnisse ihren Mitmenschen zu sehr an. Dabei versucht sie, die traditionellen Rollen und Erwartungen zu erfüllen und ordnet sich dazu anderen Menschen unter und idealisiert sie. Aus ihrer konservativen Grundhaltung heraus fürchtet sie sich vor Störungen, Veränderungen oder auch äußerlichem Druck. Sie wird passiv und träge, geht jeder Auseinandersetzung und jedem Wettbewerb aus dem Wege und kehrt auftretende Probleme und Konflikte unter den Teppich. Wenn sich diese dann auswachsen, und ungelöste Probleme und Konflikte haben nun einmal eine Tendenz zum Wachstum, versucht sie zu verharmlosen, schönzureden oder auszusitzen. Sie sucht Harmonie und Frieden um jeden Preis, wirkt dabei aber entscheidungsschwach und fatalistisch.

Die **gestörte** NEUN unterdrückt alle auftretenden Probleme und Konflikte und wird vollständig handlungsunfähig. Sie steht dem Leben hilflos gegenüber, wird verantwortungslos und verwahrlost regelrecht. Sie ist darauf angewiesen, dass ihr jemand ihre Probleme löst. Andernfalls wird sie völlig desorientiert, neigt zum Masochismus und erlebt den Zerfall ihrer Persönlichkeit. Am Ende dieser Entwicklung stehen oft ein emotionaler Zusammenbruch und eine Aufspaltung der Persönlichkeit in einzelne Teile.

Grundmuster EINS:

Die **entwickelte** EINS hat Kritiksucht und Vollkommenheitswahn überwunden und wird weise, umsichtig und tolerant. Sie akzeptiert die Welt so, wie sie ist, und wird realistischer und ausgewogener in ihren Urteilen. Sie besitzt einen ausgeprägten Sinn für Recht und Unrecht, verbunden mit hohen moralischen Wertvorstellungen. Sie ist zum vernünftigen, disziplinierten und maßvollen Menschen mit hoher Integrität und Vertrauenswürdigkeit geworden. Sie besitzt ein außergewöhnliches Urteilsvermögen und bemüht sich, fair, unparteiisch und anständig zu handeln. Manchmal entwickelt sie auch visionäre Größe und reformerische Kraft.

Die **normale** EINS hält sich für besser als ihre Mitmenschen, obwohl sie selbst auch noch nicht ‚vollkommen‘ ist. Sie sieht sich als Anwalt für das Gute, ein Kämpfer, Idealist und Kritiker mit den höchsten moralischen Ansprüchen an sich selbst und die Mitmenschen. Sie ist ordentlich, reinlich und tüchtig, aber auch unpersönlich, humorlos und in ihren Gefühlen übermäßig stark kontrolliert. Normale EINSer sind arbeitswütige, ungeduldige Perfektionisten, haben häufig Vorurteile und nörgeln gern. Moralisierend und zänkisch sind sie leicht empört, angestaut mit Groll und ihren Mitmenschen gegenüber häufig grob. Diese wenden sich von ihnen ab, weil die angestaute zornige Energie ihnen unbehaglich ist. Sie sind pünktlich, pedantisch und teilen die Welt in Schwarz und Weiß ein. Grautöne kennen sie nicht. Sie selbst machen keine Fehler und haben immer Recht.

Die **gestörte** EINS kann in hohem Maße intolerant, dogmatisch und selbstgerecht sein. Sie kann es nicht ertragen, wenn andere ihr einen Fehler nachweisen. Um in solchen Fällen recht zu behalten, weisen sie den anderen mit allen rhetorischen Schlichen nach, dass diese im Unrecht seien. Hier beginnen auch die zwanghaften und widersprüchlichen Handlungen und der heuchlerische

Gegensatz zwischen Wort und Tat, was manchmal zu dem oben erwähnten Doppelleben führt. Wenn ihre Mitmenschen nicht tun, was die gestörte EINS von ihnen erwartet, wird sie grausam und sadistisch und sorgt dafür, dass sie bestraft werden. Manchmal treten bei der gestörten EINS Nervenzusammenbrüche und schwere Depressionen auf.

Kapitel 3: Der Partnerschafts-Navigator

In Hinblick auf Beziehungen und Partnerschaften wird gern die Frage gestellt: „Welche Grundmuster passen zusammen und welche nicht?“ Dazu zunächst eine Vorbemerkung. Grundsätzlich gilt: *Je entwickelter eine Persönlichkeit ist, desto besser passt diese entwickelte Persönlichkeit zu jeder anderen.* Umgekehrt gilt entsprechend: *Je gestörter eine Persönlichkeit ist desto schwieriger gestaltet sich das Zusammenleben mit jedem der anderen Grundmuster.*

Eine Aussage über das Zusammenpassen kann also nur im Bereich der normalen Ausprägungen fundiert sein. Außerdem müssen wir sie als Wahrscheinlichkeit und nicht als gesichertes Wissen interpretieren.

Entsprechend der Zusammenarbeitsmatrixⁱⁱ können wir auch nach den gleichen Kriterien einen *Partnerschafts-Navigator* „wer passt wie gut zu wem?“ aufstellen. Diesen finden wir in Tabellenform in der nachfolgenden Übersicht.

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

3.1. Partnerschafts-Navigator: Beziehung zwischen Grundmustern in normaler Ausprägung

Die Zeichen bedeuten:

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

Die normale **EINS – Repräsentant Peter Perfekt** – kommt am besten mit Ihrgleichen oder mit David Denk (FÜNF) zurecht. Zwei Perfektionisten streben eine vollkommene Partnerschaft an. Oft gründen sie Familien auf einer praktischen Basis, die Verantwortung und Stolz über das Erreichte betont. Der Perfektionist (EINS) und der Beobachter (FÜNF) sind beide äußerst selbstständig, arbeiten gern allein und legen Wert auf die Kontrolle ihrer Gefühle. Die Beziehung ist eher pragmatisch als romantisch. Gut kommt Peter mit Helga Helfer (ZWEI), Willi Wichtig (DREI), Petra Pfau (VIER) und Rita Ruhe (NEUN) aus. Perfektionist und Helfer (ZWEI) ziehen sich aufgrund ihrer Gegensätze an und ergänzen sich. Wie Willi (DREI) findet Peter seine Identität

tät durch die Arbeit. Beide achten auf Status, soziales Image und sind erfolgsorientiert. Perfektionist und Romantiker (VIER) haben oft eine lebhaft Beziehung. Mit Tobias Treu verbindet Peter zumeist eine Vision, zu deren Verwirklichung gemeinsame harte Arbeit notwendig ist. Peter und Rita können sich bemerkenswert ähnlich sein und haben viele Gemeinsamkeiten. Die Beziehung zwischen EINS und SIEBEN ist normal ausgeprägt. Die zweifelsfrei vorhandenen Gegensätze können sich entweder anziehen oder abstoßen. Eine Beziehung zwischen Peter und Max gestaltet sich zumeist sehr schwierig. Bei beiden sind die Kontrollsucht und auch die Herrschsucht stark ausgeprägt und so geraten sie früher oder später aneinander.

Die normale **ZWEI – Repräsentant Helga Helfer** – kommt mit allen Persönlichkeitstypen gut oder sehr gut zurecht, außer mit Ihresgleichen; am besten mit David Denk, Rudi Rastlos, Max Mächtig und Rita Ruhe. Zwischen Helfer und Beobachter ziehen sich die Gegensätze an. David ist von allen Persönlichkeitstypen der zurückgezogenste und Helga geht am stärksten auf andere zu. Helfer werden Lebenskünstler (SIEBEN) dabei unterstützen, deren Pläne zu verwirklichen und werden an deren Begeisterung teilhaben. Mit der ACHT verbindet die ZWEI häufig eine fast symbiotische Beziehung. Helga und Rita haben viele Gemeinsamkeiten, welche ihre Beziehung fördern und festigen. Gut kommt Helga auch mit Peter, Willi, Petra und Tobias aus. Bei Peter und Helga ziehen sich die Gegensätze an und ergänzen sich. In der Beziehung mit einer DREI gibt die ZWEI Aufmerksamkeit und die DREI erwartet diese. Die Beziehung zwischen ZWEI und VIER ist wie ein Tanz. Beiden Partnern ist das Beziehungsmuster ‚wegstoßen und zurückholen‘ sehr vertraut. Helga schenkt Tobias so viel Aufmerksamkeit, dass sie die SECHSER-Zweifel überwinden und Tobias die erwartete Sicherheit bieten kann. Nur mit Ihresgleichen gestaltet sich die Beziehung der ZWEI sehr schwierig. Schließlich ist niemand da, dem man helfen kann; und selbst Hilfe annehmen fällt dem Helfer sehr schwer.

EINS Peter Perfekt
 ZWEI Helga Helfer
 DREI Willi Wichtig
 VIER Petra Pfau
 FÜNF David Denk
 SECHS Tobias Treu
 SIEBEN Rudi Rastlos
 ACHT Max Mächtig
 NEUN Rita Ruhe

Die normale **DREI – Repräsentant Willi Wichtig** – kommt am besten mit der normalen FÜNF und der NEUN zurecht. Zwischen Willi und David ergibt sich ein Gleichgewicht der Gegensätze. Das extrovertierte Verhalten von Willi findet eine ideale Ergänzung im introvertierten Verhalten von David. Mit Rita Ruhe besteht eine gegenseitige Anziehung, in der Willi anführt und Rita sich anpasst. Gut kommt Willi auch mit Peter Perfekt, Helga Helfer und Rudi Rastlos aus. Wie Peter findet Willi seine Identität durch seine Arbeit. Beide achten auf Status, soziales Image und sind erfolgsorientiert. In der Beziehung mit einer DREI gibt die ZWEI Aufmerksamkeit und die DREI erwartet diese auch. Die Zielorientierung von Willi passt auch gut mit den vielfältigen Optionen und Plänen von Rudi Rastlos zusammen. Die Beziehungen mit Petra Pfau und Tobias Treu sind eher schwierig. Sowohl Willi wie auch Petra geht es um Image und Wertschätzung durch die Mitmenschen. Hauptschwierigkeiten dieser Beziehung sind die Stimmungen der VIER und die blockierten Gefühle der DREI. Eine Beziehung zwischen Willi und Tobias ist eher selten. Die Spannung zwischen der Leistungsorientierung der DREI und der Leistungsangst der SECHS ist doch zu groß. Sehr schwierig ist eine Partnerschaft der DREI mit einer anderen DREI und auch mit einer ACHT. Die Beziehung zu einer anderen DREI ist eher vom Aussterben bedroht. Über kurz oder lang treten beide miteinander in Wettbewerb und gefährden damit die Be-

ziehung. Entsprechendes gilt auch für eine Beziehung zwischen Willi und Max. Beide sind sehr wettbewerbs- und machtorientiert, was einer funktionierenden Beziehung im Wege steht.

Die normale **VIER – Repräsentant Petra Pfau** – kommt gut mit Peter Perfekt, Helga Helfer, David Denk und Rita Ruhe zurecht. Romantiker und Perfektionist haben oft eine lebhaft Beziehung. Die Beziehung zwischen der VIER und der ZWEI ist wie ein Tanz. Beiden Partnern ist das Beziehungsmuster ‚wegstoßen und zurückholen‘ sehr vertraut. Trotz der offensichtlichen Unterschiede teilen Petra und David eine sinnerfüllende und gemeinsame Weltsicht. Die ästhetische Selbstdarstellung von Petra mischt sich mit der Beobachtungsgabe von David. Rita hat eine unglaubliche Geduld mit Ihren Mitmenschen und Petra lässt sich gern von einem Partner inspirieren, der in sich selbst ruht. Eine Partnerschaft mit Ihresgleichen, mit Tobias Treu, Rudi Rastlos und Max Mächtig ist normal ausgeprägt. Eine Partnerschaft zwischen zwei Romantikern kommt eher selten vor. Dafür gibt es häufiger eine Beste-Freunde-Beziehung. Die VIER und die SECHS weisen ähnliche Charakterzüge auf. Petra kann genauso ängstlich sein wie Tobias; Tobias kann an demselben Weltenschmerz leiden wie Petra. Die vielen Optionen der SIEBEN und die Identitätssuche der VIER lassen entweder eine Vereinigung der Gegensätze oder eine Atmosphäre der Entfremdung entstehen. Die Partnerschaft zwischen Petra und Max ist entweder voller Intensität oder hoffnungslos wegen der vielen problematischen Gegensätze. Eine Partnerschaft zwischen Petra und Willi Wichtig ist eher schwierig. Sowohl Petra wie auch Willi geht es um Image und Wertschätzung durch die Mitmenschen. Hauptschwierigkeiten dieser Beziehung sind die Stimmungen der VIER und die blockierten Gefühle der DREI.

Die normale **FÜNF – Repräsentant David Denk** – kommt am besten mit Peter Perfekt, Helga Helfer, Willi Wichtig und Max Mächtig zurecht. Der Beobachter und der Perfektionist sind beide äußerst selbstständig, arbeiten gern allein und legen Wert auf die Kontrolle ihrer Gefühle. Die Beziehung ist eher pragmatisch als romantisch. David ist von allen Persönlichkeitstypen der zurückgezogenste und Helga geht am stärksten auf andere zu. Zwischen Willi und David ergibt sich ein Gleichgewicht der Gegensätze. Das extrovertierte Verhalten von Willi findet eine ideale Ergänzung im introvertierten Verhalten von David. Während die FÜNF der zurückgezogene Persönlichkeitstyp ist, ist die ACHT der selbstsichere. Zusammen bilden beide oft trotz der offensichtlichen Unterschiede eine sehr gute Partnerschaft. David kommt mit Petra Pfau, einer anderen FÜNF, mit Tobias Treu und Rita Ruhe gut aus. Trotz der offensichtlichen Unterschiede teilen David und Petra eine sinnerfüllende und gemeinsame Weltsicht. Die ästhetische Selbstdarstellung von Petra mischt sich mit der Beobachtungsgabe von David. Zwei FÜNFEN kommen oft gut miteinander aus, weil sie die Grenzen des anderen respektieren können. Die Partnerschaft zwischen FÜNF und SECHS spielt sich nicht in der Öffentlichkeit ab, sondern strahlt ihre Wärme in den eigenen vier Wänden aus. In einer Partnerschaft zwischen David und Rita bildet sich häufig eine Vertrautheit und Präsenz aus, die der Worte nicht bedarf. Eine Partnerschaft zwischen der FÜNF und einer SIEBEN ist normal ausgeprägt. Oft leben Beobachter und Lebenskünstler nebeneinander her, wobei der Beobachter seine introvertierte und der Lebenskünstler seine extrovertierte Weltsicht verwirklicht.

EINS Peter Perfekt
ZWEI Helga Helfer
DREI Willi Wichtig
VIER Petra Pfau
FÜNF David Denk
SECHS Tobias Treu
SIEBEN Rudi Rastlos
ACHT Max Mächtig
NEUN Rita Ruhe

Die normale **SECHS – Repräsentant Tobias Treu** – kommt gut mit Peter Perfekt, Helga Helfer, David Denk und Max Mächtig zurecht. Mit Peter Perfekt verbindet Tobias zumeist eine Vision, zu deren Verwirklichung gemeinsame harte Arbeit notwendig ist. Helga schenkt Tobias so viel Aufmerksamkeit, dass sie die SECHSER-Zweifel überwinden und Tobias die erwartete Sicherheit bieten kann. Die Partnerschaft zwischen SECHS und FÜNF spielt sich nicht in der Öffentlichkeit ab, sondern strahlt ihre Wärme in den eigenen vier Wänden aus. In der typischen Konstellation einer Partnerschaft zwischen SECHS und ACHT übt die ACHT die Macht aus und die SECHS schaut zu dieser Autorität auf und fühlt sich beschützt. Die Partnerschaft zwischen einer SECHS und Petra Pfau, einer anderen SECHS oder Rita Ruhe ist normal ausgeprägt. Die VIER und die SECHS weisen ähnliche Charakterzüge auf. Petra kann genauso ängstlich sein wie Tobias; Tobias kann an demselben Weltschmerz leiden wie Petra. Zwei Skeptiker schaukeln sich in ihren Zweifeln und Ängsten entweder auf oder finden gemeinsame Aktivitäten und Vergnügungen. Eine Partnerschaft zwischen Tobias und Rita ist entweder durch gegenseitige Unterstützung geprägt oder durch einen ständigen Kampf, wer die Initiative ergreift. Die Beziehung zwischen Tobias und Willi Wichtig oder Rudi Rastlos ist eher schwierig. Eine Beziehung zwischen Willi und Tobias ist eher selten. Die Spannung zwischen der Leistungsorientierung der DREI und der Leistungsangst der SECHS ist doch zu groß. Eine Partnerschaft zwischen der SECHS und der SIEBEN leidet darunter, dass es der SIEBEN schwer fällt, sich festzulegen. SECHSER wollen aber Garantien, bevor sie sich auf etwas einlassen und Rudi hasst es, festgenagelt zu werden.

Die normale **SIEBEN – Repräsentant Rudi Rastlos** – kommt besonders gut mit Helga Helfer zurecht. Helfer werden Lebenskünstler dabei unterstützen, deren Pläne zu verwirklichen und werden an deren Begeisterung teilhaben. Gut kommt Rudi Rastlos auch mit Willi Wichtig aus. Die Zielorientierung von Willi

passt gut mit den vielfältigen Optionen und Plänen von Rudi Rastlos zusammen. Normal ausgeprägt ist die Beziehung zwischen Rudi Rastlos und Peter Perfekt, Petra Pfau, David Denk oder Rita Ruhe. Die zweifelsfrei vorhandenen Gegensätze zwischen Rudi und Peter können sich entweder anziehen oder abstoßen. Die vielen Optionen der SIEBEN und die Identitätssuche der VIER lassen entweder eine Vereinigung der Gegensätze oder eine Atmosphäre der Entfremdung entstehen. Oft leben FÜNFER und SIEBENER nebeneinander her, wobei der Beobachter seine introvertierte und der Lebenskünstler seine extrovertierte Weltsicht verwirklicht. Rudi und Rita Ruhe schaffen sich entweder eine gemeinsame Basis durch die Vielfalt ihrer Interessen oder sie scheitern an ihrer Entscheidungsschwäche. Eine Partnerschaft zwischen Rudi und Tobias oder Max ist eher schwierig. Eine Partnerschaft zwischen der SIEBEN und der SECHS leidet darunter, dass es der SIEBEN schwer fällt, sich festzulegen. SECHSER wollen aber Garantien, bevor sie sich auf etwas einlassen und Rudi hasst es, festgenagelt zu werden. Rudi und Max können sich entweder in ihrer gemeinsamen Vergnügungssucht treffen oder, was wahrscheinlicher ist, es kommt zum Machtkampf zwischen beiden. Sehr schwierig ist eine Partnerschaft zwischen zwei Lebenskünstlern. Sie tun sich häufiger als Vertraute und Spielgefährten zusammen, lassen sich jedoch selten auf dauerhafte Beziehungen ein.

EINS Peter Perfekt
 ZWEI Helga Helfer
 DREI Willi Wichtig
 VIER Petra Pfau
 FÜNF David Denk
 SECHS Tobias Treu
 SIEBEN Rudi Rastlos
 ACHT Max Mächtig
 NEUN Rita Ruhe

Die normale **ACHT – Repräsentant Max Mächtig** – kommt am besten mit Helga Helfer oder David Denk zurecht. Mit der ZWEI verbindet die ACHT häufig eine fast symbiotische Beziehung. Während die FÜNF der zurückgezogene Persönlichkeitstyp ist, ist die ACHT der selbstsichere. Zusammen bilden beide oft trotz der offensichtlichen Unterschiede eine sehr gute Partnerschaft. Gut kommt Max auch mit Tobias Treu aus. In der typischen Konstellation einer Partnerschaft zwischen SECHS und ACHT übt die ACHT die Macht aus und die SECHS schaut zu dieser Autorität auf und fühlt sich beschützt. Normal ausgeprägt ist eine Partnerschaft zwischen Max und Petra Pfau oder Rita Ruhe. Die Partnerschaft zwischen Petra und Max ist entweder voller Intensität oder hoffnungslos wegen der vielen problematischen Gegensätze. Eine Beziehung zwischen Max und Rita besteht aus den Polen Impuls und Trägheit. Diese blockieren sich entweder gegenseitig oder es entsteht eine unverwechselbare Mischung. Schwierig ist eine Partnerschaft zwischen der ACHT und der SIEBEN. Max und Rudi können sich entweder in ihrer gemeinsamen Vergnügungssucht treffen oder, was wahrscheinlicher ist, es kommt zum Machtkampf zwischen beiden. Sehr schwierig sind Partnerschaften zwischen Max und Peter Perfekt, Willi Wichtig oder einer anderen ACHT. Eine Beziehung zwischen Max und Peter gestaltet sich zumeist sehr schwierig. Bei beiden sind die Kontrollsucht und auch die Herrschsucht stark ausgeprägt und so geraten sie früher oder später aneinander. Entsprechendes gilt auch für eine Beziehung zwischen Willi und Max. Beide sind sehr wettbewerbs- und machtorientiert, was einer funktionierenden Beziehung im Wege steht. Zwei Machtmenschen haben große Mühe, eine dauerhafte Partnerschaft aufzubauen.

Die normale **NEUN – Repräsentant Rita Ruhe** – kommt am besten mit Helga Helfer oder Willi Wichtig zurecht. Rita und Helga haben viele Gemeinsamkeiten, welche ihre Beziehung fördern und festigen. Mit Willi Wichtig besteht eine gegenseitige Anziehung, in der Willi anführt und Rita sich anpasst. Gut kommt Rita Ruhe auch mit Peter Perfekt, Petra Pfau oder David Denk aus. Rita und Peter können sich bemerkenswert ähnlich sein und haben viele Gemeinsamkeiten. Rita hat eine unglaubliche Geduld mit Ihren Mitmenschen und Petra lässt sich gern von einem Partner inspirieren, der in sich selbst ruht. In einer Partnerschaft zwischen Rita und David bildet sich häufig eine Vertrautheit und Präsenz aus, die der Worte nicht bedarf. Normal ausgeprägt sind Partnerschaften zwischen Rita Ruhe und Tobias Treu, Rudi Rastlos, Max Mächtig oder einer anderen NEUN. Eine Partnerschaft zwischen Rita und Tobias ist entweder durch gegenseitige Unterstützung geprägt oder durch einen ständigen Kampf, wer die Initiative ergreift. Rita und Rudi schaffen sich entweder eine gemeinsame Basis durch die Vielfalt ihrer Interessen oder sie scheitern an ihrer Entscheidungsschwäche. Eine Beziehung zwischen Rita und Max besteht aus den Polen Impuls und Trägheit. Diese blockieren sich entweder gegenseitig oder es entsteht eine unverwechselbare Mischung. Bei einer Partnerschaft zwischen zwei NEUNEN besteht nach außen Harmonie und Einklang. Schwierig wird die Situation, wenn es zu Konflikten kommt, denen nicht ausgewichen werden kann.

EINS Peter Perfekt
 ZWEI Helga Helfer
 DREI Willi Wichtig
 VIER Petra Pfau
 FÜNF David Denk
 SECHS Tobias Treu
 SIEBEN Rudi Rastlos
 ACHT Max Mächtig
 NEUN Rita Ruhe

Der Partnerschafts-Navigator kann uns eine gute Prognose über die Zukunftsfähigkeit einer Partnerschaft vermitteln.

In einer bestehenden Partnerschaft hilft die Kenntnis des Beziehungsalphabets und der sich daraus abgeleiteten persönlichkeitsbestimmenden Interessenstrukturen dabei, den Partner auf einer tieferen Ebene mit seinem Grundbedürfnis, seiner Grundnot, der Grundangst und dem Stressauslöser besser zu verstehen. Dies eröffnet den Weg zu einer *erfüllteren Partnerschaft* mit einem besseren gegenseitigen Verständnis.

Weiter gibt die Kenntnis über entwickeltes, normales und gestörtes Verhalten für beide Partner Entwicklungsimpulse in Richtung entwickeltes Verhalten, welches eine Partnerschaft vertieft und festigt.

Kapitel 4: Der Zusammenarbeits-Navigator

In der nachfolgenden Übersicht 4.1. 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.

Z-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	+

4.1. Zusammenarbeits-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 Herausögern 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 angemessene 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 Leistungsorien-

tierten. 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.

Z-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	+

4.2. Zusammenarbeits-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 personalen Integration 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 diese Entwicklung zu leisten, wie auch für die Unternehmen, ihre Führungspersönlichkeiten in dieser Entwicklung zu unterstützen.

Kapitel 5: Das WIR-Gefühl – Chancen und Risiken

Mit dem Begriff ‚WIR-Gefühl‘ bezeichnen wir den inneren Zusammenhalt einer Gruppe. Dies wird in der Sozialpsychologie auch ‚Kohäsion‘ – abgeleitet von lat. cohaerere, ‚zusammenhängen‘ – genannt. Kohäsionsfaktoren sind dabei die Bedingungen, unter denen sich ein Individuum veranlasst sieht, Mitglied in einer Gruppe zu sein oder zu bleiben. Das können beispielsweise geplante oder aktuelle Aktivitäten und Ziele der Gruppe sein. Weiter auch die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse durch diese Aktivitäten, die Attraktivität einer Gruppe, Vorlieben zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern oder auch einfach Gruppenstolz.ⁱⁱⁱ

Im Kontinuum der komplementären Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster^{iv} finden wir das WIR-Gefühl auf der Linie *Individualität/ Gemeinschaftssinn*. Das WIR-Gefühl bedient den Gemeinschaftssinn und verdrängt dabei die Individualität. Aus diesen Informationen können wir bereits schließen, dass es drei unterschiedliche Ausprägungen des WIR-Gefühls gibt: eine gesunde, eine normale und eine gestörte.

Das *gestörte WIR-Gefühl* äußert sich in der Übertreibung des Gemeinschaftssinns in einer Gruppe gegenüber der Individualität seiner Mitglieder. Individualität wird bekämpft, die Mitglieder werden unmündig. Das gestörte WIR-Gefühl finden wir beispielsweise bei Banden, kriminellen Vereinigungen oder auch in Geheimbünden vor. Auch die Suche nach Sündenböcken bei Fehlleistungen der Gruppe sowie auch die anschließende Opferung des Sündenbockes gehört in diese Kategorie.

Das *normale WIR-Gefühl* überbetont den Gemeinschaftssinn in einer Gruppe und verdrängt die Individualität seiner Mitglieder. Von diesen wird selbstloses Verhalten zu Gunsten des Gruppeninteresses erwartet. Die Grenze zum gestörten WIR-Gefühl ist fließend und ist erreicht, wenn die Gruppe ihre Mitglieder zu kriminellen, ethisch zweifelhaftem oder unmoralischem Verhalten zwingen will. Das normale WIR-Gefühl ist häufig wettbewerbsorientiert im Sinne des ‚WIR gegen die anderen‘. Diese Wettbewerbsorientierung kann zu einer hohen Gruppenleistung führen, wenn die Gruppengrenze und das Feindbild entsprechend gesetzt sind. Wenn das normale WIR-Gefühl aber innerhalb eines Unternehmens zu Wettbewerb zwischen Teams, Abteilungen oder Bereichen führt, wird die Produktivität zumeist vermindert.

Das *gesunde WIR-Gefühl* stellt eine Balance zwischen dem Gemeinschaftssinn und den individuellen Interessen der Gruppenmitglieder her. Die Präferenz haben dabei der Gemeinschaftssinn und der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe. Versucht die Gruppe allerdings, einzelne Mitglieder auszunutzen oder deren Individualität zu unterdrücken, dann wehren sich diese Mitglieder gegen die Ausnutzungsversuche oder die Unterdrückung. Dies führt dazu, dass die Interessenübereinstimmung zwischen Gruppeninteresse und Mitgliederinteresse immer wieder erneuert wird und sich dadurch der Zusammenhalt innerhalb einer Gruppe verstärkt.

Das WIR-Gefühl kann sich entweder spontan entwickeln oder es kann bewusst und geplant hervorgerufen werden. Spontan entwickelt sich das WIR-Gefühl häufig durch die Attraktivität einer Gruppe, durch interpersonale Attraktivität oder durch gegenseitige Vorlieben zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern.

Bewusst und geplant kann sich das WIR-Gefühl beispielsweise durch gemeinsame Ziele, durch geplante oder aktuelle Aktivitäten oder auch durch die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse der Mitglieder durch die Gruppe entwickeln. Das persönliche Gespräch, ein Glas Bier nach Dienstschluss oder eine zünftige Feier sind gute Katalysatoren für die Entwicklung des WIR-Gefühls.

Der Sprachgebrauch ist zumeist ein guter Indikator für die Intensität des WIR-Gefühls. Wird häufig das Wort ‚wir‘ verwendet, ist die Identifikation mit der Gruppe hoch. Wird dagegen oft ‚ich‘ oder ‚ihr‘ verwendet, erscheint die Identifikation niedrig.

Kapitel 6: Zusammenfassung

Ohne die Kenntnis der zehn Zahlen von 0 bis 9 könnten wir nicht rechnen und fänden uns in der Welt der Mathematik nicht zurecht. Ohne die Kenntnis der Buchstaben des Alphabets bliebe die Welt der Sprache und der Schrift verschlossen. Hierfür wurde der Begriff ‚Analphabet‘ geprägt.

Analog zum Alphabet haben wir den Begriff ‚*Beziehungsalphabet*‘ mit seinen neun Elementen geprägt. Dieses haben wir mit der entwickelten, der normalen und der gestörten Ausprägung vorgestellt.

Im Weiteren haben wir daraus den *Partnerschafts-Navigator* entwickelt. Dieser zeigt an, wer wie gut zu wem passt. Er basiert auf den neun Elementen des Beziehungsalphabets in ihrer normalen Ausprägung. Die Bedeutung der entwickelten und der gestörten Ausprägungen in diesem Zusammenhang wurde hergestellt.

Für das berufliche Umfeld wurde der *Zusammenarbeits-Navigator* entwickelt. Die neun Elemente des Beziehungsalphabets werden in ihrer Fähigkeit zur Zusammenarbeit – wer arbeitet mit wem wie zusammen – gegenübergestellt. Mit diesem Navigator kann die Zusammensetzung bestehender Teams und die Bildung neuer Teams auf Verträglichkeit und Leistungsfähigkeit überprüft werden. Wieder stellten wir fest, dass das entwickelte Verhalten von Führungspersönlichkeiten gegenüber dem normalen signifikante Vorteile aufweist.

Das *WIR-Gefühl* in seiner entwickelten, normalen und gestörten Ausprägung schließt die Darstellung in diesem Band ab.

Der Autor

Dr.-Ing. Dipl.-Math. Wolfgang Hinz

Wolfgang Hinz, Jahrgang 1948, hat an der TU Hannover Mathematik mit Nebenfach Informatik studiert. An der TU Braunschweig promovierte er im Fachbereich Maschinenbau der Ingenieursfakultät. Mehr als 30 Jahre war er in unterschiedlichen Führungsaufgaben tätig. Er war Geschäftsführer bekannter deutscher Familienunternehmen, bevor er sich auf Sanierungsaufgaben konzentrierte. Im Krisenmanagement weist umfangreiche Erfahrungen mit einer hohen Erfolgsquote auf. In den Neunziger Jahren hat er sechs Bücher zur Personal- und Unternehmensentwicklung veröffentlicht. Sein siebtes Buch ‚Prozessorientiert FÜHREN‘ ist im Mai 2007 im Hanser Verlag München erschienen. Heute ist er Direktor des PBI-Instituts.

Literatur

Hinz, Wolfgang: Prozessorientiert FÜHREN, München 2007.

ⁱ ausführlicher in HINZ, Kapitel 2.4 bis 2.7

ⁱⁱ siehe HINZ, Kapitel 2.9.4

ⁱⁱⁱ Wikipedia, Kohäsion

^{iv} siehe HINZ, Wolfgang: Soziale Kompetenz, München 1998.