

Klaus Meiß:

Persönlichkeitstypen in der Gruppe

Einführung

Die Moderne hat zahlreiche Modelle von Persönlichkeitsstrukturen herausgebracht, die das Individuum beschreiben (z.B. DISG, Enneagramm, Big Five). Bei unserem Thema Individualität und Gemeinschaft musste ich bald an einen modernen Klassiker denken, dessen Beobachtungen mich immer wieder ins Staunen versetzen und die ich hier skizzieren will.

Der Psychiater Fritz Riemann hat (1961!) vier Grundausrichtungen von Persönlichkeiten herausgearbeitet, die seiner Beobachtung nach auf vier *Grundformen der Angst* basieren, die seiner Ansicht nach auf die zwei Dimensionen Raum und Zeit zurückgehen und menschliches Verhalten bestimmen. In den 1970er Jahren hat Christoph Thomann diese Überlegungen aufgegriffen und vier Möglichkeiten des Verhaltens gegenüber der Gemeinschaft herausgearbeitet. Man kann sie sich auf den vier Dimensionen eines Achsenkreuzes vorstellen („Riemann-Thomann-Kreuz“ vgl. Stahl 2012: 224ff).

Ich verzichte auf die Bezeichnungen Riemanns (schizoid, depressiv, zwanghaft, hysterisch), weil dies schnell zu Vorstellungen von „krankhaft“ und „normal“ führen.

Als Individuen leben wir im *Raum* und *Zeit* mit anderen. Hinsichtlich der *Raumdimension* schwanken Menschen zwischen *Annäherung* und *Abgrenzung*. Wir sollen ein einmaliges Individuum werden und müssen uns daher von anderen abgrenzen, eigene Entscheidungen fällen und eine eigene Identität ausbilden. In diesem Prozess entsteht eine *Grundangst vor Einsamkeit*. Aber wir müssen auch mit anderen zusammen leben und daher beziehungsfähig werden, was die *Grundangst* einer *Vereinnahmung* auslösen kann.

Wir leben zugleich in einer *Zeitdimension* und schwanken hinsichtlich der Herausforderung, etwas zu *verändern* oder zu *konservieren*. Setzen wir also auf Kontinuität oder begrüßen wir den Wandel? Wir müssen uns absichern und bewahren, was die *Grundangst zur Festlegung* auslösen kann. Zugleich müssen wir auch bereit sein zur Veränderung, was die *Grundangst vor Chaos* auslösen kann. Das folgende Schaubild illustriert die zeitliche und räumliche Dimension und unsere unterschiedliche Sehnsucht bzw. Angst.

	Dauer Sehnsucht nach Dauer, Angst vor Chaos	
Nähe Sehnsucht nach Nähe, Angst vor Einsamkeit		Distanz Sehnsucht nach Distanz, Angst vor Vereinnahmung
	Wechsel Sehnsucht nach Wechsel, Angst vor Festlegung	

Um im Alltag von Familie, Beruf und Gemeinde miteinander zurecht zu kommen, kann es hilfreich sein, die eigenen und fremden Grundbedürfnisse bzw. Ängste zu kennen. Zunächst einmal sind alle vier Strukturen gleichwertig, jede hat Vorteile wie Nachteile.

Keines dieser Grundbedürfnisse nach Nähe und Distanz bzw. Wechsel und Dauer kommt bei einem Menschen in Reinform vor, bei niemandem sind die Sehnsüchte oder Ängste in Stein gemeißelt. Um die unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen zu verstehen, betrachten wir zunächst einmal die „reinen Formen“.

Vier Typen, vier Sehnsüchte und Ängste

Distanz

Die *distanzorientierte* Persönlichkeitsstruktur hat *Angst* vor Vereinnahmung, vor Abhängigkeit von anderen. Nähe halten solche Menschen schwer aus. Sie suchen Unabhängigkeit, Autonomie und Freiheit, setzen auf Individualität und Abstand. Sie erscheinen oft kontaktscheu, kühl und verschlossen. In der Regel leben sie als *Einzelgänger*. Man kann sie schwer ansprechen und integrieren, sie sind misstrauisch und eigenbrötlerisch. *Beziehungen* sind für solche Menschen schwierig, sie zeigen Liebe nicht auf Anhieb, tauschen kaum Zärtlichkeit aus. In der *Gemeinde* denken sie gerne über die Bibel nach und bevorzugen nüchterne Verkündigungen. Solche Christen erscheinen geradlinig und konsequent. Anderen bereiten sie „*Probleme*“, weil sie lieblos und herrschsüchtig, hart und herzlos erscheinen. Typische *Berufe*, in denen sie ihre Stärken ausleben können: Ingenieure, Erfinder und Entdecker, Bibliothekar, Kritiker, Denker, Mathematiker.

Nähe

Die *näheorientierte* Persönlichkeitsstruktur hat *Angst* vor ihrer Einsamkeit und Isolation. Sie sucht Geborgenheit, Harmonie, Geselligkeit und Miteinander mit anderen. Distanz halten solche Persönlichkeiten schlecht aus. Sie wirken abhängig und konfliktscheu, aber auch selbstlos. Sie sind sehr rücksichtsvoll, streben Harmonie um jeden Preis an, lieben Teamarbeit und sind kooperativ. Sie binden sich gerne und holen immer wieder den Rat anderer ein. *Beziehungen* sind für sie sehr wichtig, sie sind hingabebereit und genießen es, umsorgt zu werden. Oft überlassen sie dem Partner die Entscheidungen. Dadurch werden sie aber auch abhängig und ausnutzbar. Oft übertreiben sie es mit der Nähe. In der *Gemeinde* haben sie gute und enge Beziehungen, sie suchen Nähe und Wärme, lieben den Austausch im Glauben und leben gefühlsorientiert. Viele sind missionarisch aktiv und erzählen gerne vom Glauben. Anderen bereiten sie „*Probleme*“ durch ihre sehr hohen Erwartungen an andere, aber auch Hörigkeit und Unselbstständigkeit kommen nicht bei allen an. Typische *Berufe*, in denen sie ihre Stärken ausleben können: Erzieher, Lehrer, Gesundheitspflege, Berater, Pastoren.

Dauer

Die *dauerorientierte* Persönlichkeitsstruktur hat *Angst* vor Veränderungen und Chaos. Sie fürchtet Freiheit und Toleranz, will Sicherheit und Ordnung, liebt Organisation, Planung und Kontrolle. Sie sind *Ordnungsmenschen*, grübeln viel und freuen sich an Gesetzen. Sie wirken pedantisch und unflexibel. In *Beziehungen* sind sie treu und verantwortlich, schätzen die Ehe als Institution. Ihnen geht es um die „ehelichen Pflichten“, sie lehnen zu viel Gefühl ab! In der *Gemeinde* suchen sie Routinen und Geradlinigkeit. Sie schätzen Gebote und Werte, sehen in Gott bevorzugt den Richter. Anderen bereiten sie „*Probleme*“ durch ihren Perfektionismus und ihre Gesetzlichkeit, manchen erscheinen sie auch fanatisch. Typische *Berufe*, in denen sie ihre Stärken ausleben können: Verwaltungsbeamte, Buchhalter, Korrektoren, Kontrolleure, Juristen, Richter.

Wechsel

Die *wechselorientierte* Persönlichkeitsstruktur hat *Angst* vor Festlegungen. Solche Menschen lieben Veränderung, Wandel und Abwechslung, aber auch Spontaneität und Überraschungen. Bei ihnen stehen Menschen im Mittelpunkt, sie sind großzügig und sorglos. Sie sind Lebenskünstler und Stehaufmännchen, agieren spontan und fantasie reich. Sie bleiben selten am Ball und sind selten verbindlich. Sie wirken daher unzuverlässig, oberflächlich und mitunter chaotisch. In *Beziehungen* sind sie nicht auf Treue angelegt, sind Flirts nicht abgeneigt, sehen Partner mitunter als Selbstwertsteigerung! In der *Gemeinde* sind sie wegen ihrer Fröhlichkeit

ansteckend, können andere begeistern, wirken dynamisch und leben in und mit der Gnade. Anderen bereiten sie „Probleme“ durch ihren Hang zum Narzissmus, ihr Geltungsstreben und ihre Oberflächlichkeit.

Typische Berufe, in denen sie ihre Stärken ausleben können: Schauspieler, Kabarettisten, Politiker und Vertreter, oft auch Erfinder und Evangelisten.

Die folgende Tabelle soll die vier genannten Grundausrichtungen noch einmal verdeutlichen und nennt zusammenfassend die Grundängste, eine knappe Charakterisierung und eine typische Berufe, in denen man solche Typen finden kann.

	Dauer <i>Angst vor Chaos</i> Ordnungsmenschen: Buchhalter, Kontrolleure, Verwalter	
Nähe <i>Angst vor Einsamkeit</i> Gemeinschaftsmenschen: Erzieher, Lehrerinnen, Pastoren		Distanz <i>Angst vor Vereinnahmung</i> Einzelgänger: Erfinder, Ingenieure, Bibliothekare
	Wechsel <i>Angst vor Festlegung</i> Lebenskünstler: Schauspieler, Politiker, Vertreter, Evangelisten	

Ausblick

In Reinform werden wir den Persönlichkeitsstrukturen kaum begegnen, meist vermischen sich die vier Formen unterschiedlich: Manches ist stärker, manches schwächer ausgebildet. Insgesamt erscheint jedoch eine Struktur im Vordergrund zu stehen, sie bestimmt dann Denken, Fühlen und Handeln. Viele unserer Gaben und Fähigkeiten zeigen unsere Grundstruktur, genauso haben wir alle unsere Schattenseiten.

Auch wenn es keine reinen Typen gibt, haben die meisten Menschen ihr *Heimatgebiet*: Hier erleben sie Abgrenzung (zwischen Nähe und Distanz) und Berechenbarkeit (zwischen Dauer und Wechsel), wie es ihnen gemäß ist. Dabei handelt es sich nicht um einen Punkt, sondern um eine Fläche. Jenseits unseres Heimatgebietes gibt es Bereiche, die uns unzumutbar, fremd, inakzeptabel erscheinen. Diese Intoleranz versuchen wir mit vielen guten Gründen zu rechtfertigen. Viele werden regelrecht „missionarisch“, um für die eigene Lebenseinstellung zu werben oder sie zu verteidigen.

Vier Typen in der Gemeinschaft

Hinführung

Niemand lebt bekanntlich allein, wir alle sind auf andere angewiesen. Dabei treffen wir Menschen mit ganz unterschiedlichen „Sehnsüchten“ und „Ängsten“. Zu manchen Leuten fühlen wir uns spontan hingezogen, weil sie ähnlich ticken oder weil sie uns so wunderbar ergänzen. Während wir unsere Freunde aussuchen können, müssen wir an unserer Arbeitsstelle, in der Gemeinde und in unserer Familie mit anderen auskommen. Das führt mitunter zu starken Spannungen, wenn Distanzorientierte auf Näheorientierte treffen oder die einen eine Veränderung fordern, während andere strikt dagegen sind.

Die Ziele, die jemand in einer Gruppe verfolgt, haben mit seiner Persönlichkeitsstruktur zu tun. Jeder kennt solche Erfahrungen: In manchen Gruppen eckt man ständig an, in anderen

fügt man sich wunderbar ein. Hat man ständig Reibungen mit den Kolleginnen, hält man so etwas auf die Dauer kaum aus, wenn man sich nicht arrangieren kann.

Betrachtet wir ein typisches mögliches Beispiel: In einer Gruppe finden wir vielleicht drei Näheorientierte neben einer Distanzierten, zwei Dauerorientierten und mehreren Wechselorientierten. Zeichnet man diese Positionen in ein Achsenkreuz ein und umkreist die äußerten Felder, erhält man ein Gruppenfeld, dass in Richtung auf Nähe und Wechsel liegt.

In den vielen Gruppen finden wir Menschen mit unterschiedlichen Sehnsüchten und Ängsten. Alle bringen unterschiedliche Vorstellungen von Werten und auch verschiedene Kommunikationsstile mit. Für Näheorientierte sind etwa Menschlichkeit und Gruppenerfolg wichtig, Wichtiges geben sie als Wünsche wieder. Distanzorientierte setzen auf Arbeitsteilung und Einzelerfolge. Ihre Wünsche formulieren sie eher unpersönlich („Es wäre gut...“). Dauerorientierte legen auf Planung und Ziele großen Wert, sie argumentieren von Prinzipien her („Grundsätzlich wollen wir“). Die Wechselorientierten setzen auf Improvisation und Freiwilligkeit, sie suchen gemeinsame Vorgehensweisen.

Gruppenfelder

Im Laufe eines Gruppenprozesses entstehen häufig Gruppen, deren Mitglieder mehrheitlich ähnlichen Felder zugeordnet werden kann (Stahl 2012: 250ff.). Jedem Quadrant in unserem Achsenkreuz kann man mit „Gruppenfeldtypen“ bevölkern.

Stellt man sich die vier Persönlichkeitsmerkmale als Achsenkreuz vor (siehe das Schaubild unten – als Tabelle gestaltet), ergeben sich ganz interessante Kombinationen. Neigt eine Gruppe zu *Nähe und Dauer*, ergibt sich eine *Gemeinschaft* mit ausgeprägtem Wir-Gefühl, die herzlich miteinander verbunden ist. Hier ist Leistung nicht zentral, alles kommt auf ein angenehmes und harmonisches Miteinander an. In der Freizeitgesellschaft finden wir viele solcher Kombinationen.

Neigt die Gruppe eher zu *Nähe und Wechsel*, haben wir ein Team vor uns, das kreativ und flexible miteinander arbeitet. In der Pädagogik setzen wir auf solche Zusammenstellungen, die einerseits die Nähe zueinander und den Klienten suchen, andererseits aber auch auf wechselnde Herausforderungen aus sind und sich auf Veränderungen gut einstellen können.

Liegt die Gruppe im Quadranten von *Wechsel und Distanz*, haben wir eine Ansammlung von Personen vor uns, die eher zufällig nebeneinander stehen. Stahl nimmt dafür die treffende Bezeichnung „*Haufen*“: die Einzelnen suchen keine Nähe, werden insofern nur spontan etwas mitmachen, weil sie die Abwechslung lieben, bringen sie sich kurzfristig ein, das können wir bei einem Flashmob positiv beobachten.

Eine auf *Dauer und Distanz* ausgerichtete Gruppe lässt sich als „*Truppe*“ verstehen, die gnadenlos und diszipliniert ihre Ziele verfolgt. Hier passt jede Art von Uniformierung (etwa im Militär, Sportmannschaften), die Ziele erreichen will oder soll.

Dauer & Nähe Gemeinschaft – herzlich miteinander verbunden	Dauer Angst vor Chaos	Dauer & Distanz Truppe – gnadenlos erfolgsorientiert
Nähe Angst vor Einsamkeit		Distanz Angst vor Vereinnahmung
Nähe & Wechsel kreatives und flexibles Team	Wechsel Angst vor Festlegung	Distanz & Wechsel Haufen – zufällig miteinander verbunden

Keine dieser Gruppe wird alle gestellten Aufgaben bewältigen können, ja die Aufgaben erfordern bestimmte Begabungen und bestimmte Gruppenkonstellationen. Da viele moderne Unternehmen eine militärischen Fachsprache nutzen, indem sie von Strategie sprechen, scheinen sie in ihrer Vorstellungswelt der „*Truppe*“ verpflichtet. Pädagogen sprechen dagegen gerne von Teamprozessen, siedeln sich also zwischen Nähe und Wechsel an.

Aufgabe und Gruppe

Spannend wird es bei Veränderungsprozessen, wenn sich Aufgaben ändern. Das illustrieren uns die Schaffner der guten alten Bundesbahn, die uniformiert und hierarchisch aufgestellt die Fahrgäste kontrollierten und beaufsichtigten. Alle Vorgehensweisen waren klar geregelt, notfalls kam die Bahnpolizei ins Spiel. Im Verlauf des Modernisierungsprozesses als Unternehmen war die künftige Aufgabe dem Service verpflichtet: Gegenüber den Kunden war nun Flexibilität nötig, um Kundenwünsche zu erfüllen und neue Kunden zu gewinnen. Mit der Neuausrichtung der Bahn stellen sich neue Aufgaben, die nicht per Dienstanweisung zu regeln sind, sondern die neue Persönlichkeitsprofile erfordern.

Bei der Aufstellung neuer Arbeitsgruppen wird man also gut daran tun, auf die Persönlichkeitsprofile zu achten, um die Dynamik in Gruppen auf die Aufgabe auszurichten.

Aufgaben, die kreative Lösungen für die Zukunft erfordern, wird besser mit Menschen bestückt, die auf *Wechsel* ausgerichtet sind, also flexibel und kreativ erscheinen. Sie lieben Veränderung und haben geradezu panische Angst vor dem Dauerhaften. Hier könnte man an ein Visionsteam aus einer Gemeinde oder einem anderen freien Werk denken.

Aufgaben, die dagegen auf *Dauer* und *Verlässlichkeit* angelegt sind, werden Menschen mit einer Liebe nach Beständigkeit und *Verlässlichkeit* besetzen, die strukturiert, sorgfältig und beständig sind. Sie lieben alles Bleibende und haben Angst vor Wandel und dem möglichen Chaos. Hier könnte man an eine Finanzplanungsgruppe denken.

Aufgaben, die auf klare Kriterien, das Leistungsprinzip und Erfolg ausgerichtet sind, werden sachlich kühle Menschen suchen, die bei Konkurrenz aufblühen und *Distanz* gut ertragen können. Gerade in der freien Wirtschaft leiten solche Manager die Firmen.

Aufgaben, die der Zusammenarbeit von Menschen dienen, wird Mitarbeitende mit einer Liebe zur *Nähe* auswählen, die warmherzige und unterstützend wirken können. Sie suchen das Gemeinsame, beziehen ihr Gefühl mit ein. Hier könnte man sich eine Team von Supervisoren vorstellen.

Eine gute Gruppenzusammenstellung wird also nicht durch eine optimale Mischung der Typen erreicht, sondern muss vor allem die gestellten Aufgaben im Blick haben. Als Einzelne suche ich mir entsprechend Gruppen, in denen „mein Typ“ gefragt ist, wo ich mich gut einbringen kann. Als Teamleiter achte ich darauf, dass neue Mitglieder die anderen ergänzen und unterstützen.

Schluss

Meine hier skizzierten Gedanken wollen unser Generalthema nur anreißen, vielleicht helfen sie in bestimmten Situationen, gründlicher darüber nachzudenken und die eigene Situation zu erschließen. Es ist daher zunächst empfehlenswert, seine eigenen Ängste und Sehnsüchte zu erkennen und sich im oben genannten Achsenkreuz zu verorten, indem man seine eigene Ausrichtung in Bezug auf Nähe und Distanz, Dauer und Wechsel durch einen Punkt in den vier Quadranten findet. Nach Verbindung dieser Linie merkt man schnell, wie das eigene Feld aussieht und wie die eigene Mischung aussieht.

Dann kann man überlegen, welche Anforderungen das Leben stellt und wie man damit zurecht kommt. Hier wird man schnell typische Reibungs- und Konfliktpunkte erkennen. Da Flucht selten eine Lösung darstellt, muss man dann überlegen, wer einem in den Alltagsanforderungen eine Hilfe sein kann. Freilich kann es manchmal auch helfen, sich aus einer Arbeitsgruppe zurückzuziehen.

Schließlich kann man sich dann die Gruppen anschauen, zu denen man gehört (Hauskreis, Gemeinde, Abteilung in der Firma). Auch hier verspricht das Riemann-Thomann-Kreuz Hilfe. Wie immer im Leben gilt: Vor großen Entscheidungen gründlich selbst nachdenken (was Menschen mit einer Liebe zum Wechsel total schwerfällt) und immer mit einer Vertrauensperson besprechen (was für Menschen mit Liebe zu Distanz eine Qualvorstellung bedeutet). Soweit einmal dazu.

Literatur

Riemann, Fritz 2017: Grundformen der Angst. 42. Aufl. München: Ernst-Reinhardt Verlag.

Ruthe, Reinhold, und Lydia Münzberger 2014: Typen und Temperamente. Die vier Persönlichkeitsstrukturen. Moers: Brendow.

Stahl, Eberhard 2012: Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 3. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Weinheim: Beltz.