

## „Wie doch jeder verschieden ist“ –

Vortrag zur Typenlehre C. G. Jungs von Christine Scharlau, ZONTA-Meeting in Hagen am 11. November 2021



„Wie doch jeder verschieden ist“, das sagt Mumintröll in einer der Geschichten aus dem Mumintal von Tove Janson<sup>1</sup>. Ich sage euch heute etwas zu den Psychologischen Typen von C. G. Jung, die einige dieser Verschiedenheiten erklären können. C. G. Jung war Psychoanalytiker (1885 – 1960), vieles von ihm ist bekannt, seine Psychologischen Typen eher weniger. Er war 20 Jahre jünger als Sigmund Freud, mit dem er zunächst vieles gemeinsam erforschte. Eine Anekdote sagt, dass Jung seine Typologie entwickelte, weil er sich erklären wollte was dazu geführt hatte, dass Freud und er, am demselben Thema interessiert, sich später so auseinander arbeiteten.

Jung entwickelte mit seiner Typologie ein Modell, das von mehreren Forschern aufgegriffen wurde. Es gibt verschiedene Instrumente der Psychodiagnostik, die auf Jungs Kategorien beruhen. In den 60er Jahren war es Katharine Briggs, die mit ihrer Tochter Isabel Briggs Myers Jungs Erkenntnisse zu einem handhabbaren Instrument operationalisierte. Sie fragte sich: „Ein Jammer, dass man dafür jahrelang auf die Couch muss, geht das nicht einfacher?“ und entwickelte den Myers-Briggs Typen-indikator, mit dem ich seit über 20 Jahren arbeite.

Modelle, daran möchte ich erinnern, bilden immer nur einen Teil der Wirklichkeit ab, es gibt daneben viele Aspekte, über die sie nichts aussagen. Jung sagte, seine Typologie sei wie eine Landkarte, die darstellt wie weit Menschen in ihren Verhaltensweisen voneinander entfernt sind. Ihr kennt das: Mit einigen Menschen verstehen wir uns sofort ganz leicht. Und mit anderen ist es mühsamer, sich zu verständigen, es dauert länger, bis man sich aufeinander eingestellt hat. Dabei spielen unsere automatischen Reaktionsweisen eine Rolle, und die führen zu – manchmal scheinbaren – Selbstverständlichkeiten.

Deswegen möchte ich, bevor ich zur Typologie komme, mit euch einen Blick darauf werfen,

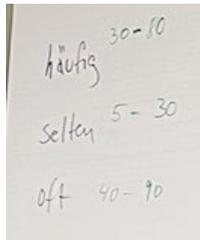
- wie Selbstverständlichkeiten wirken. Dann
- erläutere ich die Typologie. Und zum Schluss sage ich auch etwas zu
- Anwendungen und zu ihrem Nutzen.

---

<sup>1</sup> Winter im Mumintal, 5. Kapitel

Zunächst ein Blick auf ein paar sogenannte Selbstverständlichkeiten.

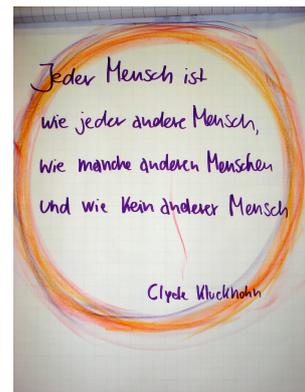
Was sich von selbst zu verstehen scheint, stellt sich bisweilen als etwas heraus, das vor allem ich selbst verstehe. Ein Beispiel dafür ist die innere Statistik, auf die Menschen sich beziehen, wenn sie alltägliche Wörter wie „häufig“, „selten“ oder „oft“ verwenden.



Angenommen, die gedachte Häufigkeit eines dieser Wörter wird auf einer Skala zwischen 0 und 100 verortet, wobei 0 ‚nie‘ bedeutet und 100 ‚immer‘, so ergibt eine kleine Umfrage große individuelle Unterschiede. Die Spannweite liegt bei „häufig“ zwischen 30 und 80 (mal von 100), bei „selten“ zwischen 5 und 30, bei „oft“ zwischen 40 und 90.

Was genau es bedeutet es, wenn unser Gegenüber sagt, ein bestimmtes Ereignis käme nur selten vor? Wenn es um wichtige Dinge geht, lohnt es sich nachzufragen! Denn wir gehen davon aus, dass andere etwas Ähnliches meinen wie wir – m a n c h m a l ist es so.

Was Typologien leisten können, darauf weist das Zitat von Clyde Kluckhohn (Anthropologe, 1905 - 1960) hin „Jeder Mensch ist wie jeder andere Mensch, wie manche anderen Menschen und wie kein anderer Mensch“: C. G. Jungs Modell Psychologischer Typen beschreibt grundlegende Modalitäten als Gegensatzpaare. Es geht von der Grundannahme aus, dass zwar jeder Mensch Zugang zu jeder der beschriebenen Funktionen hat, dass jedoch die meisten Menschen eine Seite eines Gegensatzpaares bevorzugen.

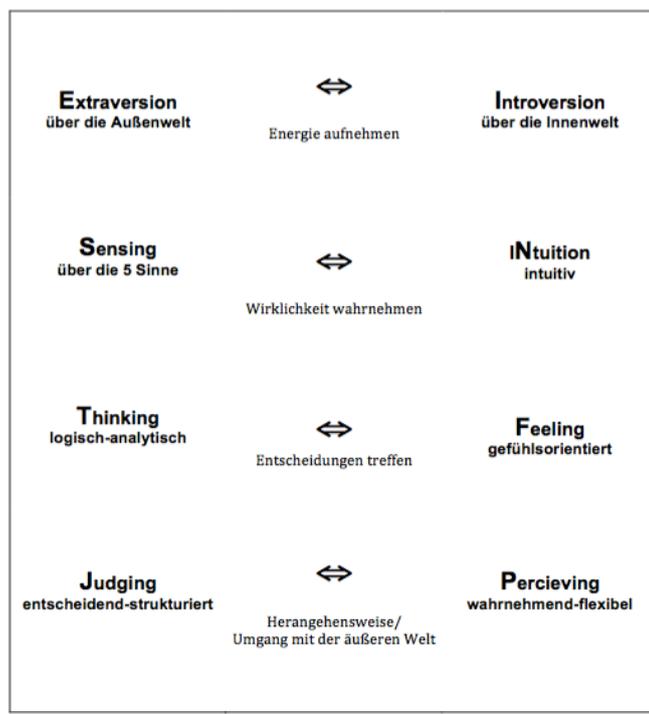


So wie beim Schreiben die dominante Hand bevorzugt wird oder Leichtathleten ein bevorzugtes Sprungbein haben, konstruiert dieses Modell psychische Präferenzen. Die nicht bevorzugte Seite, die nicht so gut trainiert ist, kann zwar auch bedient werden, doch die präferierte ist schneller da. So wie wir mit der nicht-dominanten Hand langsamer schreiben, dabei aufmerksamer sein müssen und es als anstrengender erleben. So wie wir beide Hände brauchen, brauchen wir auch von den psychischen Funktionen jeweils beide Pole einer Modalität – und es ist hilfreich zu wissen, welche Art des Umgangs uns leichter fällt.

Jungs Modell psychologischer Typen beschreibt bestimmte MUSTER des Wahrnehmens und Entscheidens. Der daraus entwickelte Myers-Briggs Typenindikator ist *kein* Test, sondern ein Selbsteinschätzungsinstrument. Das heißt, dass niemand von außen einen anderen auf einen bestimmten Typ festlegen kann (und nach den Qualitätskriterien auch nicht darf). Jede und jeder typisiert sich selbst anhand eines Fragebogens und wählt von

zwei angebotenen Alternativen jeweils diejenige, die am nächsten liegt, wenn man sich ohne äußeren Druck entscheiden kann. Ob die daraus abgeleitete Zuordnung zu einem der 16 Typen passt oder nicht entscheidet jede Person selber. Nur wenn eine Typisierung als stimmig erlebt wird, kann man sinnvoll damit weiterarbeiten und zum Beispiel erkennen, wie unseren Präferenzen unsere persönlichen Selbstverständlichkeiten begründen. Bei jedem Menschen sind – das ist eine der Grundannahmen dieses Modells, auch Verhaltensmerkmale des Gegentyps vorhanden, jedoch äußern sich die nicht mit der gleichen Spontaneität und Bestimmtheit.

**Psychische Modalitäten**  
nach C. G. Jung und I. Briggs Myers



Als ersten typische Polarität beschrieb Jung den Unterschied von Extraversion und Introversion. Das sind hier Fachbegriffe, die alltagssprachlich inzwischen in anderer Bedeutung verwendet werden. Extraversion und Introversion beziehen sich darauf, wie Menschen ihren Energiehaushalt regulieren und wie sich diese Präferenzen auswirken, ist leicht zu beobachten.

Extravertierte Menschen stellen eine Beziehung zur *Außenwelt* her und gewinnen dadurch neue Energie, dass sie sich mit Menschen oder Dingen im Außen beschäftigen. Im Kontakt zu anderen neigen sie dazu, viel zu reden und es stört sie nicht besonders, wenn sie dabei unterbrochen werden. Introvertierte Menschen hingegen gewinnen ihre Energie dadurch, dass sie sich ihrer *Innenwelt* zuwenden und sich eher mit ihren Gedanken und Ideen beschäftigen als mit den Menschen und Dingen im

Außen. Sie sind zunächst still und denken. Sie sind gemeint mit dem Sprichwort „Stille Wasser sind tief“. Wenn andere sprechen, mischen sie sich zunächst nicht ein, wenn sie selber etwas sagen, stört es sie sehr, unterbrochen zu werden. Diese typischen Reaktionen bleiben oft unbewusst.

Weitere Beispiele für typisches Verhalten und typische Bedürfnisse sind:

<b>E x t r a v e r s i o n</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leicht anzündbar, schnelle Zusage, wenn jemand zum Mitmachen gesucht wird (ohne zu prüfen, ob es passt)</li> <li>• Sprechdenker, teilen die Zwischenergebnisse ihres Denkprozesses mit</li> <li>• „Woher soll ich wissen, was ich denke, wenn ich nicht höre, was ich sage?“</li> <li>• „Oh, es gibt Menschen, die denken <b>bevor</b> sie sprechen!“</li> <li>• brauchen Anregungen von außen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ich denke lange nach, bis ich zu einem Entschluss komme“ ,</li> <li>• teilen – wenn überhaupt – das Ergebnis eines sorgfältigen Denkprozesses mit, jedoch nicht die Zwischenschritte</li> <li>• denken – und handeln dann, vielleicht</li> <li>• enthalten anderen Informationen vor, wenn sie im Stress sind</li> <li>• nehmen ihre Anregungen aus ihrer Innenwelt</li> <li>• brauchen Zeit für sich</li> </ul>	<b>I n t r o v e r s i o n</b>
--	--	--	--

Die nächsten beiden Präferenzpole beziehen sich auf die Wahrnehmung und den Umgang mit Information. Für *sinnenhaft wahrnehmende Typen* sind die konkreten Fakten einer Information vorrangig, *intuitiv wahrnehmende Typen* überspringen die Fakten leicht zu Gunsten der Zusammenhänge und Möglichkeiten, die sich daraus ergeben. Wenn zum Beispiel intuitiv wahrnehmenden Menschen in einer Planungsgruppe sofort noch weitere Anwendungen und Ziele in den Sinn kommen, sind es die sinnhaft wahrnehmenden die fragen: Gibt das unsere Satzung her und reicht das Budget dafür? Weitere Gegensätze sind:

<b>S e n s i n g</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>begreifen</b> im Hier &amp; Jetzt über ihre 5 Sinne und erinnern Details aus der Vergangenheit</li> <li>• gewichten die Rohdaten, die unmittelbar wahrgenommen werden, am höchsten und nehmen Einzelheiten wahr</li> <li>• sind exakt im Verarbeiten konkreter Informationen, <b>Fakten</b></li> <li>• fangen am Anfang an &amp; halten sich an die Reihenfolge</li> <li>• lernen durch praktisches Tun, Theorie interessiert, wenn der Nutzen klar ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehen Gesamtzusammenhänge, rote Fäden, Muster</li> <li>• Interpretation &amp; <b>6. Sinn</b>: was wird kommen</li> <li>• sehen eher das Ganze, als die Teile</li> <li>• „nidde so genau“</li> <li>• Zukunfts- &amp; <b>Möglichkeits-</b>orientiert</li> <li>• springen irgendwo hinein</li> <li>• Assoziations-Künstler</li> <li>• interessiert an Theorien</li> <li>• Kreativität liegt nahe</li> </ul>	<b>I N t u i t i o n</b>
--	--	---	--

Das dritte Präferenzenpaar bezieht sich auf die Art und Weise, wie Menschen entscheiden und urteilen. Vorrangig analytisch urteilende Menschen (*Thinking*) sehen die Dinge mit großem Abstand und können leicht von sich selbst und dem aktuellen Moment absehen. Unabhängig von persönlichen Vorlieben ist ihnen Effizienz wichtig. Ihr analytisches Urteil orientiert sich an „richtig“ oder „falsch“ und sie sind begabt darin, Normabweichungen und Differenzen schnell zu bemerken.

Menschen mit einer Präferenz für *Feeling* bewerten eher aufgrund ihrer subjektiven Wertmaßstäbe: gefällt mir – oder nicht, passt mir gerade – oder nicht. Feeling-Typen spüren schnell, was anderen wichtig ist und beziehen das in ihre Entscheidungen ein, denn es liegt ihnen sehr viel daran, Harmonie zu erhalten oder herzustellen. Harmonie und dass andere zufrieden sind ist ihnen häufig wichtiger als Klarheit. Oft ist die Entscheidungsgrundlage ihres Handelns, dass sie von anderen gemocht werden.

Kritisch im Zusammenspiel von T- und F-Typen kann sein, wenn T immer wieder auf Fehler hinweist (ganz sachlich, weil seine Begabung ist, die sofort zu sehen) und F das jedes Mal persönlich nimmt, es auf sich bezieht, interpretiert und hört „du hast den Fehler gemacht“ und sich angegriffen fühlt.

Auch folgende Unterschiede sind beobachtbar:

<b>T h i n k i n g</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haben <b>Abstand</b> &amp; analysieren schnell: wo ist die kritische Stelle?</li> <li>• Effizienz ist wichtig, entscheiden auf Grund von Aufwand &amp; Ertrag</li> <li>• „ich mag sie nicht &amp; wir arbeiten gut zusammen“</li> <li>• Gerechtigkeit aus PRINZIP</li> <li>• brutal ehrlich (Arzt zu einer knieverletzten Patientin: „wenn nichts weh tut, ist alles kaputt“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühl für Bedürfnisse, eigene und die anderer</li> <li>• <b>Harmonie</b></li> <li>• braucht Gefühlsanregung</li> <li>• lassen sich leicht von Stimmungen anstecken</li> <li>• können andere inspirieren &amp; gewinnen</li> <li>• Mitgefühl <u>vor</u> Gerechtigkeit</li> <li>• lassen sich beim Entscheiden von Sympathie leiten</li> </ul>	<b>F e e l i n g</b>
--	---	--	--

Das vierte Präferenzpaar wurde von Isabel Meyers ergänzt und gibt an, ob typischerweise eher die Wahrnehmungs- oder die Urteils-Funktion im Vordergrund steht. Die urteilenden oder *Judging*-Typen neigen dazu, schnell zu entscheiden und Planung im voraus vorzuziehen, sie sind zufrieden, wenn etwas erledigt ist. Die wahrnehmenden oder *Perceiving*-Typen halten sich gern so lange wie möglich offen für (noch mehr) Wahrnehmung, neigen dazu, den Prozess zu genießen und kommen bei Terminen oft auf die letzte Minute.

<b>J u d j i n g</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entscheiden gern &amp; schnell</li> <li>• wissen gern im voraus, was ansteht</li> <li>• genießen den Abschluss</li> <li>• Termine einzuhalten fällt leicht</li> <li>• <i>entlastend ist, soviel wie möglich festzulegen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• halten sich gern Möglichkeiten offen</li> <li>• „schaun wir mal“</li> <li>• genießen den Prozess</li> <li>• Termine einzuhalten strengt an</li> <li>• <i>entlastend ist, so wenig wie möglich festzulegen</i></li> </ul>	<b>P e r c e i v i n g</b>
--	---	---	--

## Einsatz und Nutzen der Typologie

In Teams eignen sich die entgegengesetzten Pole der Jungschen Kategorien gut, um ins Gespräch zu kommen über unterschiedliche Stärken und wie sie sich ergänzen, über dazu passende Aufgabenverteilung, darüber, wem was wichtig ist und welche Reibungspunkte wodurch entstehen. Hilfreich ist es auch im Arbeitszusammenhang, gegenseitige Gebrausanleitungen auszutauschen, zum Beispiel: „Bei Vorschlägen denke ich gern zunächst einmal darüber nach, am besten, du schickst sie mir per Mail.“

Im Coaching von Leistungs-Doppelspitzen kann die Kenntnis gegensätzlicher Präferenzen dabei helfen, das Verhalten des anderen einzuordnen, so dass bei Knirsch- und Reibungspunkten sich konträre Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster nicht aufschaukeln, abweichende Beurteilungen nicht als Schuldzuweisungen erlebt werden, sondern als Ergänzung der eigenen Perspektive anerkannt werden können.

In der Einzelberatung führt das ausführliche Ergebnis der Fragebogen-Auswertung des MBTI dazu, eigene Stärken und die dazugehörigen Fallgruben besser wahrzunehmen, es fließt ein in Themen der Selbstregulation, der Selbstfürsorge, des Umgangs mit Kritik und mit Konflikten und in die Reflektion des eigenen Führungsstils – auch mit der Frage: Welche Mitarbeiter brauchen was?

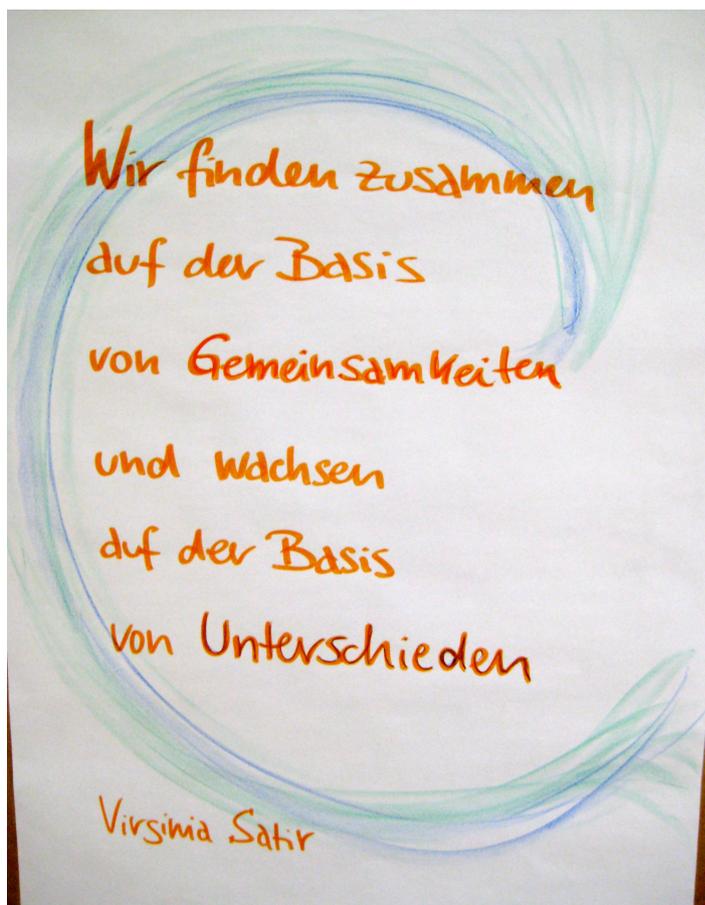
Zusammengefasst: Die Jungsche Typologie ist nützlich,

- um eigene Muster und automatische Reaktionen zu verstehen. Das unterstützt, passende Rahmenbedingungen zu erkennen und zu erwirken (Auch wenn alle anderen ihre Bürotür offen haben: introvertierte Menschen arbeiten weit effektiver bei geschlossener Tür.)

- im Umgang miteinander, um sich seltsames Verhalten anderer erklären zu können, um das Anderssein anderer besser einordnen zu können. Wenn ich mir etwas erklären kann, ist es mir nicht mehr so fremd und ich muss es nicht abwerten.
- um die eigenen Stärken zu kennen und differenziert benennen zu können und um die Stärken anderer zu erkennen und zu sehen, wo Unterschiede sich ergänzen können und sie, zum Beispiel in Teams, fruchtbar zu machen.

Wenn Ihr Euch jetzt fragt, ob ich ständig alle Menschen, die mir begegnen typisiere, ist die Antwort: Nein. Nur dann, wenn ich mir etwas erklären will, setze ich die Typen-Brille auf. Um in gutem Kontakt zu sein und um sich zu verständigen gibt es etwas viel wichtigeres als Typologie, und das ist Zugewandtheit und Interesse aneinander. Sie führen dazu, einander auch in unterschiedlichen Ansichten gelten zu lassen.

Danke für Euer Interesse und dass Ihr mir zugehört habt.



s. a. Christine Scharlau: Der MBTI - ein ressourcen-fokussierendes Instrument für Coaching und Karriereberatung, 2004, OSC - Organisationsberatung, Supervision, Coaching 1/2004, VS Verlag für Sozialwissenschaften, <http://www.christine-scharlau.de/mbti.htm>