



DER WAKE-UP CALL



Nr. 024

 Deutsche Ausgabe

29. April 2025, 19:08 Uhr

Katastrophen-Workshop

Wie konnte es so weit kommen? Spannungen im Team, MBTI und ein Seminar.

Von Christian Rook

Es ist Samstagmorgen. Das gesamte Führungsteam wurde zu einem Workshop in ein nahegelegenes Schloss eingeladen. Warum? Weil die Kommunikation in den Managementrunden nicht funktioniert. Zwischen einzelnen Teammitgliedern herrschen Spannungen. Und zwar nicht die produktiven.

Man hat schon vieles versucht: Einzelgespräche, Feedbackrunden – nichts hat wirklich gefruchtet. Im Gegenteil: Die Gespräche wurden schnell persönlich. Ein Beispiel:

„Das wird nie was mit der. Die hat in ihrer letzten Firma schon Ärger gemacht. Weiß ich von einem alten Bekannten“, ätzt M.

„Ich habe keine Probleme mit M. Da sag ich auch nichts mehr dazu. Der ist als Programmleiter einfach sehr schwierig. Aber das wissen ja alle. Ich glaube, der hat ein Problem mit Frauen“, kontert die Personalleiterin – mit betonter Unbeteiligung.

Na ja. Schweigen klingt anders.

Und die beiden sind nicht allein. Irgendwie ist der Wurm drin. Also: Wochenend-Workshop. Und weil es in diesem Team schnell persönlich wird, diesmal etwas mit Fokus auf Persönlichkeit und Verhalten.

Als der CEO den Plan im wöchentlichen Meeting vorstellt, rollt die Hälfte der Anwesenden mit den Augen.

„Ach nö! Jetzt auch noch so eine Psycho-Kacke. Was soll denn das jetzt?“, sagt der Vertriebschef – laut, wie immer.

Programmmanager M. dagegen bleibt subtiler: *„Ich mache da nicht mit, solange mir nicht*

Katastrophen-Workshop!

Wie konnte es so weit kommen?



schriftlich zugesichert wird, dass meine Daten sofort gelöscht werden. Die Server stehen laut meiner Recherche in den USA.“

Der CEO – der die Spannungen zwar kannte, aber lieber Probleme weglächelt – rudert zurück. Er verschiebt die Entscheidung auf das nächste Meeting. Eine vertraute Strategie, wenn er sich in die Enge gedrängt fühlt.

Wenn die Führung nicht selbst überzeugt ist, unterläuft sie Maßnahmen – oder versteckt sich hinter Ausreden, in der Hoffnung, dass der Kelch an ihr vorübergeht.

Was ich bisher verschwiegen habe: Der Anstoß für den Workshop kam nicht vom CEO selbst.

Der Europachef HR hatte ihn darauf hingewiesen – und die Maßnahme „wärmstens empfohlen“.

Der CEO wusste: Diese Nummer würde er nicht so einfach aussitzen können.

Ein Modell, das Perspektiven verschiebt

Ich persönlich halte viel von „Psychokram“ – besonders, wenn es um Verhalten und Führung geht. Deshalb war ich offen für den MBTI-Workshop, der von einem zertifizierten Trainer moderiert werden sollte.

Der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) ist kein Allheilmittel. Aber er ist ein hervorragendes Werkzeug zur Selbstreflexion – und zur Erklärung von Missverständnissen, die oft nicht aus schlechter Absicht, sondern aus unterschiedlichen Denk- und Wahrnehmungsmustern entstehen.

MBTI basiert auf vier Dimensionen, jeweils mit zwei Ausprägungen. Daraus ergeben sich 16 Persönlichkeitstypen. Je unterschiedlicher die Typen in einem Team sind, desto mehr Perspektiven kommen zusammen – wenn man sie zu nutzen weiß.

Dimension 1: Extraversion (E) vs. Introversion (I)

Wie wir Energie tanken.

- Der E lädt auf durch Interaktion, der I durch Rückzug.
- Der E spricht, um zu denken. Der I denkt, bevor er spricht.

Ein E wird am Samstag Abend immer vorschlagen, auszugehen und Leute zu trennen. Der I eher einen Film zu zweit zu Hause zu schauen.

Dimension 2: Sensing (S) vs. Intuition (N)

Wie wir Informationen aufnehmen.

- Der S achtet auf Fakten, Details und das Hier & Jetzt.
- Der N sucht Muster, denkt in Möglichkeiten und Theorien.

In einem Vorstellungsgespräch wird ein S seinen Lebenslauf chronologisch „erzählen“, während ein N eher sagen wird „In meiner letzten Position hatte ich die Möglichkeit, ...“

Dimension 3: Thinking (T) vs. Feeling (F)

Wie wir Entscheidungen treffen.

- Der T ist sachlich, logisch, gerecht.
- Der F ist empathisch, wertebasiert, situationssensibel.

In einer Entlassungssituation wird der T sich auf die Regeln fokussieren „Er kannte die Regeln. Hat sich nicht daran gehalten. Hat er halt Pech gehabt.“ Der F wird menschliche Aspekte anführen: „Na ja, aber wir dürfen nicht vergessen, was er privat gerade durchmacht.“

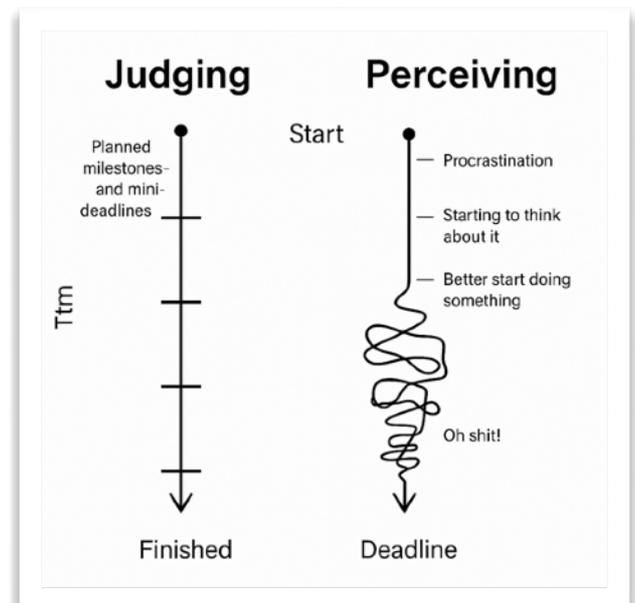
Dimension 4: Judging (J) vs. Perceiving (P)

Wie wir arbeiten.

- Der J liebt Struktur, Planung, Entscheidungen.
- Der P braucht Flexibilität, Offenheit und Optionen.

Der J-P Unterschied wird besonders deutlich in unserer Arbeit in Firmen (s. Grafik). Ein Projekt soll zu einem festen Datum fertiggestellt werden.

J und P sollen zusammenarbeiten.



Der J beginnt sofort mit einer Outline und teilt die verbleibende Zeit in Intervalle ein.

Er geht zum nächstmöglichen Zeitpunkt zum P - mit dem er das Projekt gemeinsam entwickeln und vorstellen soll.

Der P sagt nur: „Was hast du nur, wir haben doch noch so viel Zeit.“ Der J zieht verärgert ab und denkt sich, ‚dieser Chaos‘. Der P ist irritiert und denkt sich, ‚dieser Perfektionist.‘

Der J wird im Verlauf des Projektes versuchen, dies strukturiert abzuwickeln. Der P wird bis zum letzten Tag warten, um das Projekt dann mit hoher Energie in einem „all nighter“ fertigzustellen.

Interessanterweise kann das Ergebnis unabhängig von der Art und Weise der Erstellung gleich gut sein.

Zurück zu unserem Workshop – oder: Wie alles schiefgeht

Der Trainer – ein Unternehmensberater mit psychologischem Hintergrund – startet locker, charmant, souverän. Innerhalb von 30 Minuten hat er sogar die Skeptiker zum Zuhören gebracht.

Dann beginnt die Selbsteinschätzung – und das Unheil nimmt seinen Lauf.

„Das ist doch Kaffeesatzleserei! Diese Fragen sind so allgemein, das passt auf jeden“, ruft der Vertriebschef (ENTJ).

M. (ISTJ) klappt demonstrativ seinen Laptop auf, googelt live nach Studien, die MBTI als unwissenschaftlich entlarven.

Der Trainer bleibt ruhig: *„Der MBTI ist kein Diagnosetool, sondern ein Reflexionsinstrument.“*

Doch als die Gruppenarbeit beginnt, eskaliert die Lage vollends.

„Mit der kann ich nicht konstruktiv arbeiten“, sagt der Vertriebschef über die Personalleiterin (INFJ). Offen, vor allen.

Der CEO – INTP, konfliktscheu – schweigt. Startt aufs Handy.

Der Trainer will umgruppieren. M. steht auf und geht.

Der Finanzchef (ebenfalls ENTJ) verkündet laut: *„Das war von Anfang an Zeitverschwendung.“*

Der CEO schlägt eine lange Mittagspause vor, *„um dann zu schauen, ob wir weitermachen wollen.“*

Faktisch: Der Workshop ist gescheitert.

Der Trainer packt still zusammen, lächelt höflich, verabschiedet sich. Die Gelegenheit für einen echten Dialog war verpasst.

Doch dann geschieht etwas Unerwartetes

Drei Tage später steht die Marketingleiterin (ENFP) in meinem Büro.

„Weißt du... ich habe mich nochmal mit dem MBTI beschäftigt. Und ich glaube, jetzt verstehe ich, warum ich mit dem Finanzchef ständig aneinandergerate. Ich denke in Bildern, er in Excel.“

Eine Woche später beobachte ich den Vertriebschef im Gespräch mit dem Produktionsleiter (ISTP) – ruhig, sachlich, konstruktiv.

„Okay, du brauchst mehr Daten. Solange wir eine Frist setzen, passt das für mich“, höre ich ihn sagen.

Beim nächsten Management-Meeting meldet sich – völlig untypisch – die Personalleiterin zu Wort:

„Bevor wir diese Umstrukturierung beschließen, sollten wir auch die Auswirkungen auf die Teamstimmung betrachten.“

Und der Finanzchef? Nickt.

„Ein relevanter Punkt. Wir sollten beide Perspektiven berücksichtigen.“

Der Workshop war auf dem Papier ein Desaster. Doch er hat etwas in Bewegung gesetzt. Nicht durch Zwang, sondern durch Denkanstöße. Nicht sofort, aber nachhaltig. MBTI wurde nicht als Wahrheit, sondern als Perspektivbrille genutzt – und das reichte.

Der CEO? Hat das Thema nie wieder erwähnt. Eine verpasste Chance, klar. Doch vielleicht war das stille Wirken im Team am Ende wirkungsvoller als jede erzwungene Harmonie.

Zufall? Vielleicht.

Oder der Anfang eines Teams, das gelernt hat, Unterschiedlichkeit als Stärke zu begreifen.



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com