



Martina Gessner

Menschen- kenntnis

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Downloads online unter: www.haufe.de/arbeitshilfen

Exklusiv und kostenlos
für Buchkäufer!



Und so geht's:

- ➔ Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
- ➔ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



Buchcode:

TGA-HL12

Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

Menschenkenntnis

Martina Gessner

3. Auflage

HAUFE.

Inhalt

Was Sie über Menschen wissen sollten	5
▪ Persönlichkeit – was ist das eigentlich?	6
▪ Motive und Werte – die Antreiber für Handlungen	20
▪ Einstellungen und Haltungen – wie wir der Umwelt begegnen	27
▪ Emotionen – wichtige Informanten	35
▪ Wie sehen Sie sich selbst?	44
Worauf Sie bei Menschen achten sollten	49
▪ Körpersprache – der Schlüssel zum Verständnis	50
▪ Was Stimme und Worte verraten	56
▪ Wie nehmen Sie andere wahr?	61

Wie Sie sich auf Menschen einstellen	73
▪ Menschliches Miteinander – sozial kompetent handeln	74
▪ Druck rausnehmen, Widerstände aufbrechen	77
▪ Veränderungen vorbereiten, Sicherheit bieten	86
▪ Eigene Ideen verkaufen, andere überzeugen	93
▪ Erwartungen klar formulieren, sich Respekt verschaffen	98
▪ Gemeinsam Ziele erreichen, Differenzen überwinden	105
Ihre Menschenkenntnis beginnt bei Ihnen selbst	111
▪ Beobachten Sie sich selbst	112
▪ Überprüfen Sie Ihre innere Haltung	115
▪ Entwickeln Sie Empathie	117
▪ Wechseln Sie die Perspektive	120
▪ Begegnen Sie anderen mit Akzeptanz	121
▪ Stichwortverzeichnis	125

Vorwort

Stellen Sie sich vor, wir wären alle gleich. Wäre das nicht furchtbar langweilig? Und denken wir weiter: Wie sollte unsere Welt ohne diese Vielfalt an Fähigkeiten, Meinungen und Verhaltensweisen funktionieren? Soweit das Positive.

Gleichzeitig bereitet uns diese Vielfalt bisweilen auch erhebliche Schwierigkeiten und stellt uns vor viele Fragen: Warum macht der andere das bloß? Wie kann man denn nur so stur sein? Wie kann ich es schaffen, diesen Menschen zu überzeugen? Warum reden wir nur ständig aneinander vorbei?

Der Erwerb von Menschenkenntnis erfordert Zeit und Mühe, doch der Erfolg wird Sie belohnen. Mit dem Wissen über Beweggründe und Unterscheidungsmerkmale menschlichen Handelns werden Sie Menschen besser erkennen und in ihrem Verhalten einschätzen lernen.

Sie erlangen Verständnis für deren (Re-)Aktionen und sind in der Lage, Ihr eigenes Verhalten an die verschiedenen Persönlichkeiten anzupassen. Dadurch gestalten Sie Beziehungen künftig konstruktiver und werden selbst erfolgreicher.

Martina Gessner

Was Sie über Menschen wissen sollten

Unser Verhalten ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels mehrerer Faktoren. Wenn Sie Menschen besser einschätzen und verstehen wollen, sollten Sie die Kriterien kennen, die unser Handeln bestimmen.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- wie Sie menschliches Verhalten differenzieren und einordnen können,
- wie Motive und Werte uns steuern,
- was Einstellungen und Haltungen bewirken,
- wie unterschiedlich Menschen mit ihren Gefühlen umgehen.

Persönlichkeit – was ist das eigentlich?

Um Menschen besser einschätzen zu können, ist es unerlässlich, die Grundlagen menschlichen Handelns zu kennen. Dazu müssen wir uns mit der Persönlichkeit eines Menschen auseinandersetzen. Doch was macht Persönlichkeit aus? Personaler und Politiker sprechen oft davon, dass ein potenzieller Kandidat für einen Job oder ein Amt Persönlichkeit haben oder eine Persönlichkeit sein muss. Sie meinen damit meist einen Menschen mit besonderer Ausstrahlung, der andere überzeugen kann und der eine breite Akzeptanz findet.

In der Psychologie dagegen meint man mit Persönlichkeit die Gesamtheit der Eigenschaften eines Menschen. Einfach ausgedrückt: Alles, was zu uns gehört und uns einzigartig und unverwechselbar macht.

Wie wir andere erleben

Wenn wir auf fremde Menschen treffen und deren Persönlichkeit mit wenigen Worten beschreiben wollen, verwenden wir Begriffe oder Halbsätze, die deutlich machen, wie ein Mensch bei uns angekommen ist.

Beispiel: Eindrücke



Herbert und Marie sind auf dem Heimweg von einer Geburtstagsparty. Außer den Gastgebern kannten die beiden niemanden. Nun tauschen sie ihre Eindrücke aus. Marie schwärmt von einer Frau, mit der sie sich angeregt unterhalten hat: „Eine echt

warmherzige Dame. Die scheint total zufrieden mit sich zu sein – irgendwie beeindruckend, wie ausgeglichen manche Menschen sind.“ Herbert ergänzt: „Ja, dagegen war dieser Thomas echt nervig. Der hatte ständig zu allem was zu sagen. Überall wusste er Bescheid und hatte eine Geschichte dazu auf Lager. Mag ja ein intelligenter Bursche und erfolgreicher Geschäftsmann sein, aber sich so in den Mittelpunkt zu rücken, ich weiß nicht – muss ganz schön profilierungssüchtig sein ...“

Unsere Aussagen über andere Menschen beinhalten meist eine Mischung aus objektiv beobachtetem Verhalten, wie „hat kaum etwas gesagt“ oder „hat den ganzen Abend viel gelacht“, und einer sehr persönlichen Komponente, nämlich der Wirkung, die ein anderer bei uns hinterlassen hat. So kann ein kontaktfreudiger, kommunikativer Mensch von dem einen als lebendiger Gesprächspartner wahrgenommen werden, während er bei einem anderen Menschen als anstrengend und überheblich ankommt.

Diese subjektive Empfindungskomponente hängt davon ab, wie wir selbst gestrickt sind und was wir mögen oder ablehnen. Unsere eigene Persönlichkeit bestimmt also mit, wie wir andere sehen und erleben. Dennoch können wir dem oben beschriebenen kontaktfreudigen und für manche anstrengenden Thomas ein Persönlichkeitsmerkmal zuschreiben, das „objektiv“ treffend sein wird. Wir werden ihn als extravertiert bezeichnen können – ein Begriff, den Psychologen geprägt haben, und der einen für seine Umwelt aufgeschlossenen Menschen beschreibt.

Verhaltenskategorien für bessere Menschenkenntnis

Mit unseren individuellen Beschreibungen machen wir also intuitiv nichts anderes, als Menschen nach ihrem Verhalten zu unterscheiden. Die Psychologie hat sich dies schon vor langer Zeit zur Aufgabe gemacht und Verhalten systematisiert. C. G. Jungs *Psychologische Typen* aus dem Jahr 1921 bilden den wissenschaftlichen Grundstock vieler, in den folgenden Jahrzehnten weiterentwickelten Persönlichkeitsmodelle. Sie alle wollen die menschlichen Erlebens- und Verhaltensweisen verständlich und handhabbar machen. So finden diese Modelle heute häufig Anwendung in Personalabteilungen, in der Beratung und im Verkauf, also vor allem dort, wo man Verhalten vorhersehen oder sich schnell ein Bild von einem anderen Menschen machen möchte.

Aufbauend auf verschiedenen Modellen teilen wir in diesem Buch menschliches Verhalten in zwei Verhaltensdimensionen ein. Diese stellen Skalen dar, auf denen sich jeder Mensch an irgendeiner Stelle bewegt:

- Extraversion – Introversion
- Sachorientierung – Menschenorientierung

Natürlich zeigt jeder Mensch eine Vielzahl an Verhaltensweisen und ist mit seiner Persönlichkeitsstruktur einzigartig. Er wird also nie nur einen Verhaltenspol vollkommen vertreten, sondern vielmehr Verhaltensschwerpunkte auf der einen oder anderen Skalenseite erkennen lassen. Und er wird seine Verhaltensweisen über die Jahre ggf. auch verändern.

Es erleichtert uns den Umgang mit anderen enorm, wenn wir eine Grobeinschätzung bezüglich der Verhaltensschwerpunkte und damit einhergehender Motive, Einstellungen und Emotionen vornehmen.

Die Einteilung hilft uns,

- besser zu verstehen, warum andere so handeln wie sie handeln,
- Vorhersagen zu treffen, wie sie sich wahrscheinlich in Zukunft in bestimmten Situationen verhalten werden,
- uns auf Reaktionen anderer bewusster einzustellen und unser eigenes Verhalten schon vorab auf diesen Menschen abzustimmen,
- Konflikte besser einzuschätzen und zu lösen,
- andere zu motivieren, zu beraten oder zu überzeugen.

Menschliche Verhaltensdimensionen

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die zwei zuvor erwähnten grundlegenden Verhaltensskalen, um menschliches Handeln greifbarer und verständlicher zu machen. Wir alle bewegen uns auf diesen Skalen mit unterschiedlicher Gewichtung der jeweiligen Verhaltensweisen.

Extraversion – Introversion

Extra- und Introversion sind zwei Ausprägungen einer Verhaltensdimension, die Sie alle kennen und vermutlich schon oft zur schnellen Beschreibung von Menschen verwendet haben. Die Begriffe deuten auf die Art und Weise hin, wie

wir mit unserer Umwelt interagieren. Sie können sich hier eine Skala mit zwei Polen vorstellen: Dabei bewegen sich manche Menschen mehr auf der Seite Extraversion, andere mehr auf der Seite der Introversion:

- **Extravertierte** erkennen wir im Alltag daran, dass sie neuen Erfahrungen und anderen Menschen gegenüber aufgeschlossen sind und gern von sich, ihren Erfolgen oder von besonderen Ereignissen erzählen. Sie zeigen Präsenz und Aktivität.
- **Introvertierte** können dagegen gut mit sich alleine sein und beschäftigen sich gerne mit ihren Gedanken und Erfahrungen. Sie brauchen mehr Zeit, um sich an Menschen zu gewöhnen und verhalten sich in der Gruppe eher ruhig und zurückhaltend.

Beispiel: Nach außen oder nach innen?



Der introvertierte Martin sitzt ruhig, aber konzentriert im Seminar. Er lässt andere grundsätzlich ausreden, bevor er selbst ein zögerliches Statement abgibt. Am Abend zieht er sich auf sein Hotelzimmer zurück, um die Eindrücke des Tages zu verarbeiten und wieder zu Kräften zu gelangen.

Der extravertierte Moritz dagegen ist in der Gruppe nicht zu übersehen, wirft seine Kommentare unaufgefordert in die Runde und nimmt auch körpersprachlich viel Raum ein. Nach dem Seminar initiiert er ein Treffen an der Hotelbar, um den Tag später in lockerer Runde und netten Gesprächen ausklingen zu lassen.