

STJ-Menschen dominieren methodisch analytisch nach Plan (Daily Dueck 26, April 2016)

Gunter Dueck, www.omnisophie.com

In meinem Buch „E-Man“ hatte ich dieses Thema schon vor langer Zeit (um 2001) thematisiert: Es gibt psychologische Denkfiguren, die unser Handeln extrem dominieren. Ich hatte für meine Argumentation den weltweit viel genutzten Myers-Briggs-Type-Indicator herangezogen. Der MBTI-Test ordnet Sie gewissen Kategorien zu:

- Extrovertiert (E) oder Introvertiert (I)?
- Faktenorientiert (S) oder Intuitiv (N)?
- Thinking (T) oder Feeling (F)?
- Judging („entschieden“) oder Perceiving („flexible“)?

Wie erwarten Sie nun eine typische Führungskraft? Ist die entschieden oder flexibel? Natürlich entschieden. „Decisiveness“ ist eine Tugend der Führung. Ist sie typischerweise „denkend“ oder „führend“? Denkend! Orientiert sie sich an Fakten/Zahlen oder urteilt sie intuitiv? Ersteres. Ist sie mehr extrovertiert oder introvertiert? Das ist nicht so klar. Im Vertrieb wird man Extrovertierte erwarten, im Controlling mehr Introvertierte.

Und genau das zeigen die Teststatistiken, wenn man Manager testet! In vielen Firmen stellt man so etwa 40% Typ ISTJ („Controller, Kosten senken, korrekt vorgehen!“) und 40% ESTJ („Antreiber, Umsatz steigern, Speed!“) fest. Wir werden also von „STJ-Menschen“ dominiert, die eine überwältigende Mehrheit im Management darstellen. Abschweifung an die Psychologen, die den MBTI grässlich unwissenschaftlich finden: Der Test mag im Einzelfall daneben liegen und für eine einzelne Person falsche Aussagen machen, aber eine Gesamtstatistik kann man sich doch einmal zu Gemüte führen?

„STJ“ meint, dass alles schnell, kostengünstig, planmäßig, prozessorientiert, methodisch, analytisch, logisch, ISO-9000-compliant abgearbeitet werden soll. ISTJ neigt unter Stress zu harter Review-Bürokratie und Zwanghaftigkeit, ESTJ zu Überstundenstress und Aktionismus. Die eigentliche Macht der Hauptverwaltung haben die Introvertierten der Stäbe (die Abteilungsleiter in den Ministerien).

Meine Folgerung und Klage: „Gefühl“ (F), „Spontanes“ (P) und Intuitives (N) wird angesichts der diktatorischen Machtverhältnisse einfach nicht verstanden und als „sonderbar“ ausgemerzt. Klar?

Nun gibt es viele Baustellen, an denen heutige Unternehmen Probleme haben:

- Innovation (braucht Intuition)
- Wandel, insbesondere Digitalisierung (Intuition und Flexibilität)
- Problem, das im chaotischen Wandel aus Vergangenheitszahlen nicht auf die Zukunft geschlossen werden kann (Bankrott des Planers)
- Vertrautheit und Nähe zum Kunden, Gefühl für den Kunden (F)
- Vertrauenskultur unter den Mitarbeitern (F)
- Frauenquoten (F)

Diese Probleme lassen sich mit „N, F und P“ lösen. Intuition, Gefühl und Spontaneität aber werden vom STJ-Management abgelehnt. Es versucht also, die Probleme mit Plan, Methode, Zahlenquoten und Prozess zu lösen, weil das Management im Kollektiv gesehen nur so denkt und handelt und Anderes kollektiv einfach nicht fertigbringt. Deshalb gibt es nun methodisches und geplantes Ideen-Management, Innovationprozesse, Change-Prozesse, noch mehr „Market Analysis“, „Big Data

Customer Intelligence“ und Brainstorming mit Moderatorenkoffermaterialien. Es gibt Workshops und irre viele Beratermethoden.

Ab und zu gibt es Versuche, etwas mehr NFP in die Sache zu bringen, zum Beispiel bei allem rund um „Agilität“ oder „Design Thinking“. Solche naheliegenden Ideen werden von den STJ gerne aufgegriffen, dann aber wieder in die STJ-Art gepresst, also methodisiert und in Prozesse gegossen. Am Ende wird alles noch komplexer als vorher, aber das Gefühl für den Kunden und ein intuitives Hinarbeiten auf ein tolles Ergebnis werden in neuen STJ-Regeln erstickt.

Wir sagen oft, große Konzerne „verschlafen“ die Innovationen und damit die Zukunft. Oh nein, sie studieren sehr wach die Zahlen der Vergangenheit und analysieren sie. Sie holen Berater und fordern neue Methoden und Pläne. Sie sitzen wochenlang in Meetings und ringen um Entscheidungen. Es liegt daran, dass die INHALTE der Welt im Bereich des Gefühls, der Intuition und der Spontaneität entstehen. Innovationen und Neues entstehen nicht aus Methoden und Prozessen. STJ sind Superweltmeister der Form! Sie können Bekanntes in der bestmöglichen FORM schnell und gut herstellen. Aber sie können nicht mit Unbekanntem umgehen und all das nicht gut verstehen, was nicht durch Zahlen und Fakten darstellbar ist.

Der hohe Wert der STJ kommt erst dann zum Tragen, wenn man weiß, WAS man will. Sobald man weiß, WAS man will, überlegen die STJ, WIE VIEL man will und WIE SCHNELL etc.

Ich will sagen: Eine STJ-Managementkultur ist in Gefahr, das eigene Business im Wandel sehr methodisch und planmäßig und unter peinlicher Beachtung aller Prozesse, unter ungezählten Überstunden und ständigen Analysen an die Wand zu fahren.

Schaut doch hin! Ohne STJ-Brille, wenn das geht! Und wenn es nicht geht – fragt einen Blindenführer!