

Menschen verstehen und damit Erfolg haben

von

Franz Uschkoreit

- Passende Arbeitstätigkeiten zum Temperament
- Liebe und Freundschaft
- Gesundheit und das Beispiel Burnout
- Personalführung und Arbeitsklima

© 2018 Franz Uschkoreit

1. Auflage

Umschlaggestaltung: Franz Uschkoreit in Anlehnung an den Vitruvianischen Menschen von Leonardo da Vinci

Verlag und Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40–44, 22359 Hamburg

ISBN: 978-3-7469-2576-9

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Werk in der Regel nur eine Geschlechtsform verwendet, welche sinngemäß fallspezifisch beide Geschlechter umfasst.

Trotz sorgfältiger Prüfung, können weder der Autor, noch der Verlag oder Dritte, Fehler der Form oder des Inhaltes ausschließen.

Für die Inhalte dieses Werkes, insbesondere den darin enthaltenen Empfehlungen und den sich daraus ergebenen etwaigen Folgen kann keine Haftung übernommen werden.

**Mehr über den Autor und zu den Themen dieses Buches unter
uskoreit.org**

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	7
1 Einführung	12
2 Die vier menschlichen Temperamente und ihre Unterscheidungsmerkmale	19
3 Der Nutzen der Temperamentslehre für Erziehung und Pädagogik	45
4 Der Nutzen der Temperamentslehre für die Gesundheit	51
4.1 Gesundheit und das Thema Burnout	51
4.2 Das unterdrückte Temperament	58
4.3 Zusammenfassung und allgemeine Hinweise zur Gesundheit	61
5 Der Nutzen der Temperamentslehre für Liebe und Freundschaft	64
6 Der Nutzen der Temperamentslehre für Personalführung und Teamarbeit	73
7 Die Unterteilung der vier Temperamente in 16 Subtypen	85
8 Der Nutzen der Temperamentslehre bei der Wahl der passenden Arbeitstätigkeit	89
8.1 Voraussetzungen für eine temperamentsgemäße Berufswahl	89
8.2 Die Arbeitstätigkeiten des Melancholikers	94
8.2.1 Arbeitstätigkeiten des extrovertiert-gefühlsstarken Melancholikers (efgu-Typ)	97
8.2.2 Arbeitstätigkeiten des introvertiert-gefühlsstarken Melancholikers (ifgu-Typ)	99

8.2.3 Arbeitstätigkeiten des extrovertiert-denkstarken(gefühlsarmen) Melancholikers (edgu-Typ)	101
8.2.4 Arbeitstätigkeiten des introvertiert-denkstarken(gefühlsarmen) Melancholikers (idgu-Typ)	103
8.3 Die Arbeitstätigkeiten des Sanguinikers	105
8.3.1 Arbeitstätigkeiten des extrovertiert-gefühlsstarken Sanguinikers (efgb-Typ)	108
8.3.2 Arbeitstätigkeiten des introvertiert-gefühlsstarken Sanguinikers (ifgb-Typ)	110
8.3.3 Arbeitstätigkeiten des extrovertiert-denkstarken(gefühlsarmen) Sanguinikers (edgb-Typ)	112
8.3.4 Arbeitstätigkeiten des introvertiert-denkstarken(gefühlsarmen) Sanguinikers (idgb-Typ)	114
8.4 Die Arbeitstätigkeiten des Phlegmatikers	116
8.4.1 Arbeitstätigkeiten des extrovertiert-urteilsstarken Phlegmatikers (eund-Typ)	118
8.4.2 Arbeitstätigkeiten des introvertiert-urteilsstarken Phlegmatikers (iund-Typ)	120
8.4.3 Arbeitstätigkeiten des extrovertiert-beobachtungsstarken Phlegmatikers (ebnd-Typ)	122
8.4.4 Arbeitstätigkeiten des introvertiert-beobachtungsstarken Phlegmatikers (ibnd-Typ)	123
8.5 Die Arbeitstätigkeiten des Cholerikers	125
8.5.1 Arbeitstätigkeiten des extrovertiert-urteilsstarken Cholerikers (eunf-Typ)	127
8.5.2 Arbeitstätigkeiten des introvertiert-urteilsstarken Cholerikers (iunf-Typ)	129
8.5.3 Arbeitstätigkeiten des extrovertiert-beobachtungsstarken Cholerikers (ebnf-Typ)	131
8.5.4 Arbeitstätigkeiten des introvertiert-beobachtungsstarken Cholerikers (ibnf-Typ)	133

9. Die Behebung von Temperamentsdefiziten	134
Anhang: Vorgehensweise und praktische Hinweise zur Temperamentsdiagnose	145
- Tabelle 5: Übersichtstabelle zur Diagnose der Temperamente	
Danksagungen	161
Bibliographie	163

Vorwort

Es gibt wohl kaum jemanden, der von sich behaupten könnte, es sei in seinem gesamten Leben alles rund und glatt gelaufen. Dies trifft sowohl auf unser Arbeitsleben als auch auf unser Privatleben zu. Spätestens, wenn sich durch ständige Dauerbelastungen eine Unzufriedenheit breitmacht und schließlich die Gesundheit gefährdet ist, werden wir zwangsläufig vor folgende Fragen gestellt:

- Passt mein Beruf zu mir und wenn nicht, welcher dann?
- Weshalb treten Probleme in meinen Beziehungen zuhause, im Freundeskreis oder auf der Arbeit auf, und wie können sie gelöst werden?

Nicht nur Führungskräfte, die direkt mit vielen Menschen zu tun haben, sehnen sich dabei nach Antworten, die über die Empfehlungen der zahlreichen Ratgeber und Management-Knigge hinausgehen. Denn, selbst wenn alle dort angepriesenen Empfehlungen befolgt werden, bedeutet dies noch längst nicht, dass sich damit auch alle Probleme lösen lassen.

Die wichtigste Voraussetzung zur Lösung menschlicher Probleme ist, sich selbst und seine Gegenüber genau zu kennen. In erster Linie bedeutet dies, die seelische Grundstimmung, das Temperament des betreffenden Menschen herauszufinden.

Das Temperament, das zwischen dem liegt, was uns als Menschengruppen auszeichnet und den ganz individuellen Merkmalen unserer Persönlichkeit (Empfindungen, Ideale, etc.), gibt sowohl Aufschluss über die „Wellenlänge“, die uns mit bestimmten Menschen verbindet, als auch über unsere Grundstimmung und Grundeigenschaften, die wir mit anderen Menschen desselben Temperaments teilen. Das Temperament bestimmt daher in der

Regel bis zu einem gewissen Grad auch, welche Arbeitstätigkeiten und welche Beziehungen zu uns passen.

Mit einer vertieften Menschenkenntnis, wie sie die Temperamentslehre anstrebt, können wir aber auch Menschen verstehen, die ein anderes Temperament mit anderen Fähigkeiten haben als wir selbst, und wir lernen, wie wir mit ihnen erfolgreich umgehen können.

Der Hauptgrund, weshalb dieses Buch geschrieben wurde, war der, dass bisher kaum Literatur in deutscher Sprache existiert, welche die moderne Temperamentslehre im Zusammenhang mit den Themen Gesundheit, Liebe, Freundschaft, Personalführung und Berufswahl umfassend beschreibt, geschweige denn auf die neusten Forschungserkenntnisse zugreift.

Lediglich in der Pädagogik und der Erziehungswissenschaft existiert bereits eine Anzahl von Werken. Diese bestimmen allerdings das jeweilige Temperament weitgehend anhand von situationsbezogenen Verhaltensweisen¹ und kommen damit kaum zu realistischen, geschweige denn wissenschaftlichen Diagnoseergebnissen:

Wenn sich jemand z.B. in einer bestimmten Situation besonnen-phlegmatisch verhält, heißt es noch längst nicht, dass wir ausschließen können, dass die Situation (also die Umgebungseinflüsse) und nicht sein Temperament (seine Grundstimmung) maßgeblich sein Verhalten geprägt haben, geschweige dass er sich auch so besonnen-phlegmatisch fühlt, wie er sich verhält. Kurzum, der **situative Ansatz** kann bestenfalls (d.h. auf viele Situationen angewendet) Hinweise auf einen bestimmten Temperamentstyp geben.

¹ Typische Beispiele hierfür finden sich in dem Temperamentsbuch von H. Eller

Die andere gängige und dennoch gleichermaßen fragwürdige Methode der Temperamentsdiagnose ist die **analytische**, die psychologische Fragebögen als maßgebliches Diagnosemittel zuhilfe nimmt und meist mit einem Punktebewertungssystem arbeitet.

Darüber hinaus muss auch der Sonderfall des **unterdrückten Temperaments** berücksichtigt werden, welches Verhaltens- und Gemütsmerkmale aufweist, die dem wahren Temperament widersprechen (vergl. Kap. 4.2).

Neben den stets vorhandenen Tücken der subjektiven Wahrnehmung und Empfindung während der Diagnosestellung, scheitert der situative Ansatz an der fehlenden Replizierbarkeit spezifischer Situationen, während der analytische Ansatz einem Bewertungsschema unterliegt, dessen Arithmetik die Realität nicht hinreichend abbilden kann. Nehmen wir den letzteren Fall an, und es kommt heraus, dass eine Person nur knapp die Kriterien eines bestimmten Temperamentstyps erfüllt hat: Wer kann da schon eine Fehldiagnose ausschließen. Zudem führen nur leichte Verschiebungen bei den Fragestellungen, beim Verständnis der Fragen und bei den Empfindungen und Wahrnehmungen der am Diagnoseprozess beteiligten Personen zu unbrauchbaren Ergebnissen.

Mit den bisherigen Ansätzen konnten also keine wasserdichten Diagnosen gestellt werden. Es musste ein neuer, klarer Analyseansatz her (hierzu mehr im nächsten Kapitel).

Bei der Dominanz einer "vernaturwissenschaftlichen" Psychologie ist es zudem nicht verwunderlich, dass die Temperamentslehre in diesem Kontext, zumindest im deutschsprachigen Raum während der letzten Jahrzehnte einen schweren Stand hatte und großenteils als „unwissenschaftlich“ oder „historisch veraltet“ bezeichnet wurde².

² Beispiele hierfür finden sich bei H. Derschka, S. 2 oder in Internetlexika

Was hingegen die Temperamentsforschung der letzten 30 Jahre in den USA angeht, so ist dort bahnbrechende Forschungsarbeit geleistet worden, die zusammengefasst als Ergebnis eine Korrelation zwischen dem jeweiligen Temperament und den zu ihm passenden Arbeitstätigkeiten, respektive den zu ihm passenden menschlichen Beziehungen feststellen konnte. Auch Themen wie Unternehmensführung und Mitarbeiterverhalten in Unternehmen wurden untersucht und die Forschung zu erziehungspädagogischen Aspekten intensiviert.³

Wenn wir uns schließlich vor Augen führen, dass die Temperamentslehre gerade Gesundheitsprobleme, wie das meist berufsbedingte Erschöpfungs syndrom Burnout⁴ helfen kann zu heilen und Beziehungsprobleme durch eine genauere Kenntnis des Menschen effektiv gelöst werden können, so wird einem die Tragweite einer solchen Lehre deutlich, vor allem wenn wir an das Leid, die verschwendete Lebenszeit und die Kosten denken, die uns dadurch erspart bleiben.

Wenn wir zudem die Ursachen von Kriegen im fehlenden Verständnis für uns und unsere Mitmenschen sehen, dürften das Leid und die finanziellen Beträge substanzial sein, die durch ein besseres Menschenverständnis – wie es in diesem Buch angestrebt wird – eingespart werden können.

³ vergl. hierzu u.a. Keirsey, D., S.42ff

⁴ Das Burnout-Syndrom wird definiert als emotionaler, geistiger und körperlicher Erschöpfungszustand nach einem vorangegangenen Prozess hoher Arbeitsbelastung, Stress und/oder Selbstüberforderung, vergl. hierzu Großes Wörterbuch Psychologie, München, 2007

Möge schließlich jene durch dieses Buch angestrebte Menschenkenntnis auch anderen Problemen entgegenwirken, wie jenem biblischen Kampf „jeder gegen jeden“, der uns in Form von Konkurrenzkämpfen (Lohnwettbewerb z.B.) wirkungsmächtig entgegentritt.

1 Einführung

Die meisten Menschen wünschen sich auf ihre Lebensfragen in der Regel schnelle, preiswerte Antworten mit hohem Nutzen und zwar nicht als graue Theorie, sondern als praktische Lebenshilfe in Form konkreter Handlungsanweisungen. Fehler sollten natürlich von vorn herein ausgeschlossen sein, der Aufwand im „Rahmen“ bleiben und der Erfolg natürlich garantiert.

Wenn das Thema jedoch der Mensch ist, und der Anspruch darin besteht, herauszufinden, welcher Beruf zu ihm passt und wie er mit anderen privat und beruflich umgehen soll, um damit schließlich zu einer gesunden Lebensführung beizutragen, dann bedarf es einer gewissen Voraussetzung: Der Leser muss den Menschen verstehen wollen. Dies mag banal klingen, aber es ist eben ein Unterschied, ob das Interesse am Thema tief genug geht, um die Widersprüche, die in der Natur des Menschen liegen, richtig beurteilen zu können oder nicht. Ich denke hier u.a. an das paradoxe Beispiel des Cholerikers, der grundsätzlich starke diplomatisch-zwischenmenschliche Fähigkeiten hat, diese aber im Extremfall durch hitzige Gefühlsausbrüche konterkarieren kann.

Verschaffen wir uns zunächst einen kurzen Überblick über eines der ältesten Erklärungsschemata der menschlichen Persönlichkeit, das auch das Fundament dieses Buches darstellen soll, die Temperamentslehre:

Schon die alten Griechen der Antike wussten, dass im Menschen jeweils eines von vier so genannten Temperaturen vorherrscht. Frühe Erkenntnisse hierüber standen in Analogie zu den Phänomenen der Natur (vier Jahreszeiten, vier Elemente⁵). Darüber hinaus wurden auch Ergebnisse der astrologischen und kosmologischen Forschung mit dem Temperamentsas-

⁵ Gemeint sind hier Feuer, Wasser, Luft und Erde

pekt in Verbindung gebracht (Temperaments- und Körpereigenschaften in Verbindung mit dem Geburtszeitpunkt im Tierkreis, etc.).

Die Grundbausteine der Temperaments- oder Viersäftelehre führt H. Derschka in seiner Habilitationsschrift auf die Naturphilosophie vor Sokrates zurück und erwähnt schließlich das von Polybos von Kos (Schwiegersonn des Arztes Hippokrates, ca. 460–375 v. Chr.) verfasste Werk *Corpus Hippocraticum* als eine der ersten Aufzeichnungen über die Temperamente. Zudem wird auf weitere Abhandlungen Platons sowie Aristoteles' verwiesen, der das polare Vierer-Schema der Temperamente durch Zuordnung zu den jeweiligen Elementen begründete (das warm-feuchte Luftelement, das kalt-trockene Erdelement, das warm-trockene Feuerelement, das feucht-kalte Wasserelement) und typologisierte. Galenos von Pergamon (ca. 191–216 n. Chr.) verband dann die vier Temperamente, die nach den vier Körperflüssigkeiten Blut (sanguinisch), Schleim (phlegmatisch), Gelbe Galle (cholerisch) und Schwarze Galle (melancholisch) benannt wurden u.a. mit Charaktereigenschaften, womit der erste Schritt von einer Humoralpathologie zu einer Humoralcharakterologie vollzogen war⁶.

Es muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass es im Laufe der Geschichte bis zum heutigen Tage viele Erklärungsversuche der menschlichen Persönlichkeit gegeben hat und dabei auf viele Schemata und Typologien zurückgegriffen wurde, doch wir werden sehen, dass das antike Vierer-Schema der Temperamente mit seinen geistig-seelischen Polaritäten vor allem in neuster Zeit an Plausibilität hinzugewonnen hat.

Während also in der griechischen Antike die Temperamentslehre zunächst vorwiegend im medizinischen Kontext stand, womit der Zusammenhang zwischen den vier Körperflüssigkeiten und bestimmten Krankheitsbildern gemeint ist, untersuchten im 12. Jahrhundert Gelehrte der Schule von Salerno und schließlich Persönlichkeiten wie Hildegard von Bingen die Temperamente zunehmend auch nach ihren Charaktereigenschaften. Somit

wurde das Temperament schließlich zu dem, worunter es heute überwiegend verstanden wird: Die seelische Grundstimmung eines Menschen.⁶

Diese Grundstimmung teilt der Mensch in stärkerer oder minder stark ausgeprägter Form mit anderen Menschen des gleichen Temperaments.

Laut der landläufigen Begriffsdeutung, die sich an die wörtliche Übersetzung der Temperamentsbegriffe aus dem Griechischen und dem Lateinischen anlehnt, wird das sanguinische Temperament als „heiter, erregbar“, das melancholische als „traurig“, das cholerische als „aufbrausend“ und das phlegmatische als „träge oder langsam“ bezeichnet. Die Zuordnung einer Person anhand dieser Begriffe führt jedoch in die Irre. Nicht weil eine Kategorisierung generell unstatthaft oder unmöglich wäre, sondern weil die genannten Begriffe Extremzustände darstellen, die auf die meisten Menschen – wenn überhaupt – nur tendenziell oder in Ausnahmesituationen zutreffen. Das Temperament hiernach zu diagnostizieren, wäre mit einem zu hohen Fehlerrisiko behaftet.

Selbst wenn man die genannten wörtlichen Temperamentsbegriffe nur als Veranlagung für jene beschriebenen Eigenschaften oder Verhaltensweisen (Latenz) versteht, so kann doch mit ihnen das Temperament einer Person nicht einmal annähernd erfasst werden.

Für wasserdichte Temperamentsdiagnosen müssen daher andere Begriffe gefunden werden, die die Wesensmerkmale der vier Temperamente realistischer, genauer und unzweideutiger darstellen. Diese werden im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben.

⁶ Eine detaillierte Beschreibung der Geschichte der Temperamentslehre von der griechischen Antike bis zur Neuzeit findet sich in der Habilitationsschrift von H. Derschka.

Auch andere Gebiete, die hier in diesem Buch nicht behandelt werden, wurden ebenfalls mit den Temperaturen in Verbindung gebracht:

Anhand des Geburtszeitpunktes einer Person innerhalb des **Tierkreises** wurden Temperaturen astrologisch gedeutet.

In diesem Buch wird aber davon ausgegangen, dass mit den Sinnen am Menschen wahrgenommene Charaktermerkmale und Körpermerkmale für eine realistische Diagnose entscheidend sind und nicht eine naturwissenschaftlich anfechtbare Astrologie. Es wäre jedenfalls falsch anzunehmen, dass alle Menschen, die beispielsweise im Tierkreiszeichen der Fische geboren wurden, Phlegmatiker sind und alle, die im Stier geboren wurden Choleriker, wie es manche astrologische Studien zu deuten meinen.

Ein weiterer Aspekt sind die **Lebensabschnittsphasen**, die nach den Temperaturen geordnet werden können: Die sanguinische Grundstimmung während der Kindheit (die heitere Phase), die cholerische während der Adoleszenz (die Sturm und Drang-Phase), die melancholische während der arbeitsreichen Hauptphase des Lebens (der Ernst des Lebens) und die phlegmatische im hohen Alter, welches von einer besonnenen Behaglichkeit geprägt ist. Auch diese Temperamentsnuancen entsprechen nicht dem von uns gesuchten persönlichen Temperament, auch wenn sie der Persönlichkeit eine entsprechende Färbung geben und in manchen Fällen das persönliche Temperament überlagern können.

Auch volks- und volksgruppenspezifische Grundstimmungen (die als We-sensunterschiede unterschiedlicher Kulturen auftreten), sind nicht Thema dieses Buches. Das vorliegende Werk handelt einzig und allein vom individuellen Temperament des Menschen, welches meistens die oben erwähnten Temperamentsnuancen überstrahlt.

Die Temperamentslehre wurde seit ihren Anfängen von vielen Philosophen, Psychologen und Erziehungswissenschaftlern beschrieben. Aber auch in

der Kunst widmeten sich Maler, wie Böcklin⁷, Schriftsteller wie Nestroy und Komponisten wie Nielsen und Hindemith den vier Temperaturen.

Anfang des 20. Jahrhunderts und zuletzt in den 1990er Jahren mit den Forschungsergebnissen des amerikanischen Gestaltpsychologen⁸ David Keirsey, wurden bedeutende wissenschaftliche Abhandlungen über die Temperamentslehre veröffentlicht. Während erstere sich fast ausschließlich auf die Fachgebiete Erziehung und Pädagogik beziehen, zählt es v.a. zu Keirseys Verdiensten, eine Verbindung zwischen dem jeweiligen Temperament und bestimmten Beziehungskonstellationen in Liebe und Freundschaft, respektive bestimmten Arbeitstätigkeiten nachgewiesen zu haben. Auch zu Erziehungsaspekten und Führungsqualitäten hat sich Keirsey fundiert geäußert. Zudem formulierte er eine verfeinerte Typologie und entwickelte ein entsprechendes Diagnoseschema zur Temperamentsbestimmung. Letzteres hat aufgrund seiner rigiden Fragebogenarithmetik und der Nichtbeachtung des Aspekts des „unterdrückten Temperaments“ für die Temperamentsdiagnose keine ausreichende Aussagekraft.

Ein Verständnis für die Temperaturen des Menschen zu gewinnen, bedeutet, sich in die Lage zu versetzen, sich selbst und die Menschen um einem herum besser zu verstehen. Daraus lässt sich wiederum ein konkreter Nutzen für die Anwendung der Temperamentslehre bei spezifischen Problemstellungen ziehen.

Die Temperamentslehre kann in folgenden Tätigkeitsfeldern Praxiserfolge vorweisen:

⁷ Vergl. u.a. Melancholia von Arnold Böcklin (1827 – 1901). Maler des Symbolismus.

⁸ Die Gestaltpsychologie sieht in der menschlichen Wahrnehmung eine Fähigkeit (und ein vornehmliches Mittel) Strukturen und Ordnungsprinzipien in Sinneseindrücken zu erkennen; vergl. hierzu auch Erklärungen von A. P. Sperling

- a) In der Bildung und der Erziehung kann genauer, d.h. individueller auf den werdenden Menschen eingegangen werden, sowohl bezüglich der Lernstoffvermittlung als auch hinsichtlich einer temperamentsgemäßen Erziehung. Vor allem Verhaltensauffälligkeiten, die zuweilen auf ein zu stark ausgeprägtes Temperament zurückzuführen sind (Überzogenes Temperament, siehe Kapitel 9), können durch die Erkenntnisse der Temperamentsforschung im Regelfall behoben werden.
- b) Mediziner und Therapeuten können Patienten eine ihrem Temperament gemäße Lebensweise vorschlagen und ihnen ein gesünderes Lebenumfeld (beruflich oder privat) empfehlen. Der dadurch initiierte Heilungsprozess eröffnet Patienten oft auch neue Chancen und Lebensperspektiven. Die Erkenntnisse der Temperamentslehre helfen nicht nur die Symptome, sondern auch die Ursachen mancher komplexer Krankheitsbilder zu beheben. Dies gilt insbesondere für psychosomatische Krankheiten, wie dem Erschöpfungssyndrom Burnout sowie für psychische Beschwerden. Dadurch werden Leid und hohe persönliche sowie volkswirtschaftliche Kosten vermieden (vgl. Kapitel 8.1). Darüber hinaus kann in vielen Fällen auch die Anfälligkeit für bestimmte somatische Beschwerden, wie Kreislauf-, Stoffwechsel-, Gelenk- oder Nervenkrankheiten durch die Temperamentslehre erklärt werden (vgl. Kapitel 4).
- c) Personalberater können die Temperamentslehre anwenden, um im Rahmen von Auswahlverfahren die für bestimmte Arbeitsstellen geeigneten Kandidaten zu bestimmen, während Berufsberater ihren Klienten Arbeitstätigkeiten empfehlen können, die ihrem jeweiligen Temperament besonders entsprechen (vergl. Kap. 6,7 und 8). Die Temperamentslehre gibt auch Aufschluss darüber, welche Mitarbeiter einer Abteilung gut zusammen harmonieren und wie das Verhältnis zwischen Angestellten und Vorgesetzten verbessert werden kann. In allen genannten Bereichen werden dadurch Kosten (vergl. Kap. 8.1) sowie leidvolle Erfahrungen vermieden (vgl. Kap 4.1 zum Thema Burnout).

- d) Auch in Beziehungsfragen gibt die Temperamentslehre Aufschluss darüber, welche Menschentypen in der Regel zueinander passen. Erkenntnisse hieraus können generell das Beziehungsleben verbessern oder z.B. in der Partnerschaftsvermittlung ihre konkrete professionelle Anwendung finden (Siehe Kap. 5).

Dieses Buch behandelt in erster Linie die Punkte b-d, während die Themenbereiche Erziehung und Bildung aufgrund der bereits vorhandenen Literatur hier verkürzt dargestellt werden. Doch wird der allgemeine Teil (Kap. 2) auch für die Beurteilung von bildungs- und erziehungsspezifischen Fragen von Nutzen sein.

Ein weiterer Aspekt, den es bei der Temperamentsanalyse zu beachten gilt, ist der, dass sich in der Regel erfreulicherweise zu stark ausgeprägte Temperamentseigenschaften mit dem Alter abnutzen. Die Temperamentsdiagnose einer Person wird deshalb mit ihrem zunehmenden Alter etwas schwerer, da die Grundstimmung dann nicht mehr so leicht zu erkennen ist.

Generell ist ein über Monate dauerndes gründliches Auseinandersetzen mit den Inhalten des vorliegenden Werkes einschließlich einer genauen Beobachtung von Menschen erforderlich, bevor Temperamentsdiagnosen auch in schwierigen Fällen fehlerfrei gestellt werden können.

Es ist aber nicht das Ziel dieses Buches, der Leserschaft lediglich die für eine Temperamentsdiagnose notwendige Theorie zu vermitteln. Am Ende soll jeder für sein Leben nützliche Erkenntnisse und praxisbezogene Hinweise zu Problemstellungen in seinem Beziehungsleben erwerben können. Gleiches gilt für die Bereiche Berufswahl, Gesundheit und Personalführung.

2 Die vier menschlichen Temperaturen und ihre Unterscheidungsmerkmale

Das Temperament bezeichnet die jeweilige Grundstimmung im Menschen. Sie weicht im Regelfall von den wortwörtlichen Übersetzungen der Temperaturenbezeichnungen ab. Gemäß der bis in die Antike zurückreichenden Aufteilung der Menschen in vier Temperaturen, lautet die Übersetzung aus dem Griechischen bzw. Lateinischen für das

melancholische Temperament: das schwermütige-, für das

sanguinische: das erregbare- oder lebhafte-, für das

phlegmatische: das behäbige-, träge- oder langsame- und für das

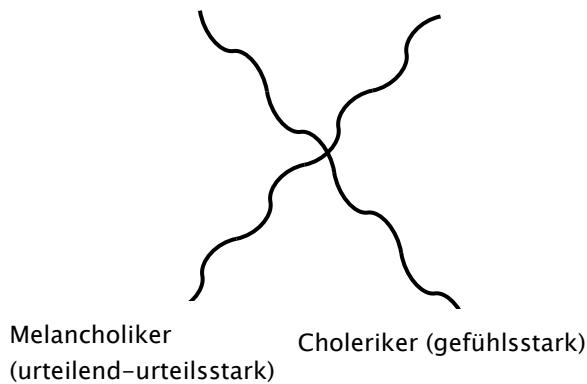
cholerische: das jähzornige oder aufbrausende Temperament.

Um die Grundstimmung einer Person per Temperamentsdiagnose bestimmen zu können, ist diese wortwörtliche Übersetzung unzutreffend und hinderlich, denn kein normaler Mensch, der ein cholerisches Temperament hat, ist von seiner Grundstimmung her jähzornig, kein Phlegmatiker dauerhaft träge, usw.

Die wörtlich übersetzten Bezeichnungen erscheinen auf den Durchschnittsmenschen angewendet zu extrem und taugen deshalb für eine Temperamentsbestimmung nicht.

Um einem Richtwert näher zu kommen, schwächen wir also die Begriffe ab und beschreiben den Melancholiker als tendenziell besorgt, bekümmert, den Sanguiniker als tendenziell heiter und unbekümmert, den Phlegmatiker als behaglich und besonnen und schließlich den Choleriker als gefühlsbetont und stark mit seiner ausgeprägten Persönlichkeit an seiner menschlichen Umgebung Anteil nehmend. Die meisten Menschen werden sich somit sicherlich mit dem einen oder anderen Begriff identifizieren können.

Phlegmatiker (besonnen-
gleichmütig-gefühlsarm) Sanguiniker (urteils-
arm-beobachtungsstark)



Gegensätze ziehen sich an:

Phlegmatiker und Choleriker bilden einen seelischen Gegensatz, liegen aber bezüglich ihres Wahrnehmungs- und Kommunikationsmodus auf einer Wellenlänge. Deshalb fühlen sie sich voneinander oft angezogen.

Sanguiniker und Melancholiker bilden ebenfalls einen Gegensatz und haben gemeinsam denselben Wahrnehmungs- und Kommunikationsmodus, womit sie auf einer Wellenlänge liegen.

Bei Melancholikern und Sanguinikern sind Wahrnehmung und Kommunikation sinnlich-gegenständlich; bei Phlegmatikern und Cholerikern sind sie ungegenständlich (eher abstrakt).

**Abbildung 1: Schematische Darstellung der vier Temperamente
als zwei Gegensatzpaare**

Wenn wir das bis hierhin Beschriebene mit Abbildung 1 vergleichen, werden wir leicht erkennen, wie Melancholiker und Sanguiniker einen Gegensatz bilden (hiernach Gegensatzpaar genannt), ebenso Choleriker und Phlegmatiker.

Allegorisch gesprochen, können – wie aus der Antike bekannt – auch die vier Elemente Hinweise auf das jeweilige Temperament geben. So hat das Cholerische Temperament etwas Abgeschlossenes, Feurig-Warmes an sich und sein Gegenpol, das Phlegmatische, etwas Fließendes, Wässrig-Kühles, das in Ausdehnung begriffen ist. Dagegen hat das Melancholische etwas Sich-Zusammenziehendes, Geerdet-Schweres an sich, im Gegensatz zum Sanguinischen, das etwas Offenes, Luftig-Bewegliches an sich hat.