

## Typologien

# Welcher «Typ» im Unternehmen gebraucht wird

In der Kaffeeküche, in der Raucherecke, auf Events – ständig ist zu hören, was alles nicht funktioniert und wie düster die Zukunft wird. Wem eine derart defizitorientierte Sicht zu eigen ist, blockiert sich und andere für Wandel und Fortschritt. Denn Energie folgt der Aufmerksamkeit. Deshalb wird der «A-Typ» so dringend gebraucht.

› Anne M. Schüller

Natürlich ist es wichtig, Skeptikern zuzuhören und sich auf jede denkbare Zukunft vorzubereiten. Doch Totalpessimismus bringt nichts und niemanden weiter. Denn dann kommt es wie immer: Wir machen uns Sorgen, und andere starten durch. Denen, die mit ihrer Eskalationsrhetorik um Aufmerksamkeit buhlen, schenken wir besser kein Ohr.

Schon gar nicht sollten wir ihr Gerede ungeprüft weiterverbreiten. Leider kann es aus vielerlei Gründen einträglich sein, Ängste zu schüren. Negativpalaver bedient unsere geradezu unstillbare Lust, Informationen über Gefahren zu sammeln, um selbst mit dem Leben davonzukommen. Lassen wir uns davon bloss nicht paralysieren.

Statt überall vor allem Unheil zu ahnen und damit Panik im Kopf zu erzeugen, sollten wir besser mit Volldampf nach Lösungen suchen, um für eine erstrebenswerte Zukunft zu sorgen. Neben der Katastrophe gibt es nämlich einen Begriff, den wohl kaum jemand kennen dürfte: die Anastrophe. Dieser Begriff beschreibt in der Soziologie eine Kehrtwende zum Guten.

## Optimismus – Anfang von allem

Selten war Optimismus so wichtig wie heute, um das Beste aus unserer Zukunft zu machen. Doch nur der, der eine positive Zukunft für möglich hält, macht sich für sie stark, hilft mit, nach Lösungsan-

sätzen zu suchen und den Fortgang der Ereignisse aktiv mitzugestalten. «Ein Pessimist sieht die Schwierigkeit in jeder Möglichkeit, der Optimist die Möglichkeiten in jeder Schwierigkeit», sagte einst Winston Churchill.

Optimismus ist lösungsorientiert, erspäht vielerlei Gelegenheiten, weitet den Blick für Möglichkeiten, bewirkt Einfallsreichtum und Zuversicht, weckt Tatendrang, spornt uns an, wagemutig zu sein und geht unerschrocken ins Neuland. Je mehr wir uns auf das Positive und die Überwindung von Hindernissen konzentrieren, desto grösser sind unsere Chancen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

### ! kurz & bündig

- › Nur der, der eine positive Zukunft für möglich hält, macht sich für sie stark, hilft mit, nach Lösungsansätzen zu suchen und den Fortgang der Ereignisse aktiv mitzugestalten.
- › Pessimisten bleiben passiv und gehen in eine Opferhaltung – und die Chancen eilen an ihnen vorbei. Intensiviert wird dieser Effekt, wenn wir uns wechselseitig in unserem Pessimismus bestärken.
- › Die meisten Ideen scheitern, weil sie gefürchtet werden. Denn Etablierte und gut Situierte sehen dabei primär das, was sie verlieren.

## Pessimismus macht dumm

Pessimismus erzeugt Resignation, verengt den Blick, igelt sich ein, überzeichnet Gefahren, hüllt alles in eine dunkle Wolke, lähmst uns, macht uns labil, lethargisch und dumm. Pessimisten bleiben passiv und gehen in eine Opferhaltung – und die Chancen eilen an ihnen vorbei. Intensiviert wird dieser Effekt, wenn wir

uns wechselseitig in unserem Pessimismus bestärken. Das zieht uns immer weiter nach unten.

Pessimismus ist ideenlos, kleinmütig und rückwärtsgewandt, verpulvert seine Energie in Genörgel, Beschuldigungen und Angstmacherei. Ungewohntes, Anstrengendes, Neuartiges und Leistungs-hochs werden so blockiert. Pessimismus suhlt sich in Misserfolgen, die ständig heraufbeschwört werden. Sein Fokus liegt auf dem Fiasko. Optimismus hingegen macht so lange weiter, bis Gelingen den Misserfolg überschreibt.

### Der A-Typ

Der A-Typ favorisiert die Kehrtwende zum Guten. Der Grundmodus seines Denkens: Was geht denn schon mal? A-Typen sind offen, mutig, optimistisch und kreativ. Ihre Sprache ist positiv und konstruktiv. Sie sind aktiv Handelnde und Schmied ihres Glücks. Sie lieben Herausforderungen und strengen sich ausdauernd an, um diese zu meistern. Sie haben Interesse an persönlichem Wachstum und Lust auf ein besseres Morgen.

Zudem haben sie eine hohe Frustrationstoleranz. In Misserfolgen sehen sie Ansporn auf ihrem Weg zum Erfolg. Sie können es «im Moment noch nicht», das Ergebnis war «noch nicht ganz» das Richtige, aber das wird schon, wenn sie es weiter versuchen. Erwartungsvoll stossen sie auf ihrem Weg ins Neuland die Türen zum Nächstmöglichen auf. So schaffen sie ein dynamisches Umfeld für Fortschritt und Weiterentwicklung.

### Der K-Typ

Der K-Typ ist ständig in Katastrophen-Stimmung: Lautstark fabuliert er darüber, was alles ganz sicher nicht funktioniert und wie schrecklich die Zukunft wohl wird. So versetzt er sein Umfeld in Panik – und alles steht still. Er bleibt lieber auf der sicheren Seite und favorisiert



Erprobtes. Geht es um Veränderung, plagen ihn Versagensängste: «Das klappt ganz gewiss wieder nicht!» «Man weiss ja nie, was alles schiefgehen kann!»

So wird der K-Typ zum Opfer der Geschichten, die er sich selbst immer wieder erzählt. Solche Geschichten sind wie eine Regieanweisung zum Fiasko, sie vereiteln den Sieg. Der K-Typ ist anfällig für Desinformation und misstraut dem Neuen. Statt seine Energie auf eine Lösung zu lenken und zu würdigen, was schon gelingt, findet er sogar im Guten das Schlechte, gibt anderen Schuld und redet sich in eine Problemtrance rein.

## Rückendeckung für Neudenker

Ob ein Unternehmen die Zukunft erreicht, hängt im Wesentlichen davon ab, welcher der beiden Typen die Oberhand hat. Wie sich das feststellen lässt? Vielerorts ist es geradezu Usus, sich als erste Reaktion auf einen Vorschlag oder eine Idee mit einem «ja, aber» gegen das Neue zu stellen, es zu zerflicken, zu demontieren und abzuwürgen. Fertigen Sie im nächsten Meeting doch mal eine Strichliste an, um sich dessen bewusst zu werden.

Dieser Aber-Automatismus muss schleunigst weg, denn neue Ideen sind gerade am Anfang zerbrechlich. K-Typen und Ideenkiller dürfen weder das erste noch das letzte Wort im Entscheidungsprozess haben. Installieren Sie deshalb in Ihren Meetings eine besondere Rolle: die des Engelsadvokaten. Er hat nach der Vorstellung einer Idee immer das erste Wort. Er findet zunächst das Gute darin und gibt ihr so eine Überlebenschance.

Nun sind zumindest schon mal zwei Personen im Raum für den Vorschlag, und Neudenker erhalten die so notwendige Rückendeckung. Die hiernach einsetzende Diskussion verläuft dann auch konstruktiver. Unter dem Schutz des Engelsadvokaten wird sich nun jeder viel eher trauen, auch aussergewöhnliche Ideen einzubringen. Reihum hat in jedem Mee-

ting einer die Rolle des Engelsadvokaten inne, um das zu üben.

## Chancen vor Risiken

Jede Innovation beginnt mit einer couragierten, wilden, unverbrauchten Idee. Wenn diese gleich zertrampelt wird, gibt es keine Innovationen. Klarr kann es Gründe geben, weshalb innovative Ideen es nicht in die Umsetzung schaffen. Manchmal sind sie einfach nicht gut genug. Bisweilen werden sie schlecht präsentiert. Oder der Zeitpunkt war ungünstig gewählt. Oder der wahre Entscheider wurde nicht adressiert.

Doch die meisten Ideen scheitern, weil sie gefürchtet werden. Denn Etablierte und gut Situierte sehen dabei primär das,

was sie verlieren. Selbst die brillantesten Vorstösse geraten durch Bedenkenträger und K-Typen unter Beschuss. Diese fürchten um ihre Habe und den sozialen Abstieg. Deshalb versuchen sie krampfhaft, zu schützen, was sie besitzen. Wandel ist für sie keine machtvolle Chance, sondern eine ernste Gefahr.

Damit Optimismus, Wagemut und Machterium im gesamten Unternehmen weitläufig Einzug halten, hilft auch folgende Regel: Erst über die Chancen reden, dann über die Risiken. Oder im Sinne dieses Beitrags: Zuerst dürfen die A-Typen das Wort ergreifen. Sonst verengt sich der Lösungsraum. Unternehmen, denen Fortschritt fehlt, werden bald drei Dinge aus gehen: die Innovationen, die Leistungsträger und die Einnahmenbringer. «



## Literatur



### Zukunft meistern Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter

Anne M. Schüller  
Gabal Verlag 2024  
232 Seiten, CHF 31.30  
ISBN: 978-3-96739-181-7



## Porträt



**Anne M. Schüller**  
Beraterin und Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin versteht sich als Expertin für eine kundenzentrierte und zugleich zukunftsähnliche Unternehmensführung. Dazu hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet.



## Kontakt

[info@anneschüller.de](mailto:info@anneschüller.de), [www.anneeschueler.de](http://www.anneeschueler.de)