

AUS DER REIHE: EINFÜHRUNG IN TYPEN™

Einführung in
TYPEN™ innerhalb von
ORGANISATIONEN

DRITTE AUFLAGE



DEUTSCHE AUSGABE

SANDRA KREBS HIRSH JEAN M. KUMMEROW

opp
unlocking potential

cpp



Was ist der MBTI®?

Diese Broschüre soll Ihnen helfen, Ihre Ergebnisse zu verstehen, die Sie anhand des *Myers-Briggs Type Indicators*® (MBTI®) bekommen haben, und Ihre Ergebnisse im Umfeld von Unternehmen und anderen Organisationen anzuwenden. Der MBTI ist eine hilfreiche Methode, Menschen zu verstehen, indem wir die acht Persönlichkeitspräferenzen betrachten, so wie sie jeder von uns ständig einsetzt. Diese acht Präferenzen sind in vier Gegensatzpaare aufgeteilt. Wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt haben, werden die vier Präferenzen (jeweils eine Präferenz aus jedem Paar, von der Sie meinen, daß sie am besten auf Sie paßt) zu einem sogenannten *Typus* zusammengestellt.

Die vier Präferenzpaare (auch Dichotomien genannt) beschreiben vier Aktivitäten:

- Energieausrichtung – woher man seine Energie bezieht, entweder aus der Extraversion (E) oder Introversion (I)
- Wahrnehmen – worauf man seine Aufmerksamkeit richtet, entweder auf das Empfinden (S, nach dem englischen Wort "Sensing") oder auf die Intuition (N)
- Entscheiden – wie man Entscheidungen fällt, entweder durch Denken (T, nach dem englischen Wort "Thinking") oder Fühlen (F)
- Lebensstil – welchen Lebensstil man im äußeren Verhalten zeigt, entweder eher strukturierend und urteilend (J, nach dem englischen Wort "Judging") oder eher flexibel und wahrnehmend (P, nach dem englischen Wort "Perceiving").

Einige Merkmale der Präferenzen sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Einige Merkmale der vier Skalen	
<i>Energierichtung</i>	<p>Extraversion (E) Zieht es vor, Energie aus der Außenwelt (Menschen, Tätigkeiten, Dinge) zu beziehen.</p> <p>Introversion (I) Zieht es vor, Energie aus der eigenen Innenwelt (Gedanken, Gefühle, Eindrücke) zu beziehen.</p>
<i>Wahrnehmen</i>	<p>Empfinden (S) Zieht es vor, Informationen über die fünf Sinne aufzunehmen und wahrzunehmen, was tatsächlich ist.</p> <p>Intuition (N)* Zieht es vor, Informationen über den "sechsten" Sinn aufzunehmen und wahrzunehmen, was sein könnte.</p>
<i>Entscheiden</i>	<p>Denken (T) Zieht es vor, Informationen zu organisieren und strukturieren, um logisch und objektiv zu entscheiden.</p> <p>Fühlen (F) Zieht es vor, Informationen zu organisieren und strukturieren, um persönlich und werteorientiert zu entscheiden.</p>
<i>Leben</i>	<p>Urteilen (J) Zieht es vor, ein geplantes und organisiertes Leben zu führen.</p> <p>Wahrnehmen (P) Zieht es vor, ein spontanes und flexibles Leben zu führen.</p>

* Hier steht für Intuition der Buchstabe "N", um Verwirrung zu vermeiden, da "I" bereits als Abkürzung für Introversion verwendet wird.

Der MBTI wird seit vielen Jahren von einer Vielzahl verschiedener Anwender in aller Welt als Instrument eingesetzt, u.a.:

- In kleinen Unternehmen, sowie in großen multinationalen Konzernen,
- Im Dienstleistungs- wie im Fertigungssektor,
- In Beratungs- und Schuleinrichtungen,
- In Regierungsbehörden auf allen Ebenen,
- In etablierten Unternehmen und Neugründungen,
- In Bildungs-, Ausbildungs- und Gesundheitseinrichtungen.

Im allgemeinen funktioniert der MBTI als Instrument, das Menschen in Unternehmen oder anderen Organisationen hilft:

- Sich selbst und ihr Verhalten zu verstehen,
- Wertschätzung für andere zu zeigen, um Unterschiede konstruktiv zu nutzen,
- Probleme einmal anders, gleichzeitig aber konstruktiv anzugehen – was sich letzten Endes als sehr produktiv herausgestellt hat.

Insbesondere verwenden Organisationen den MBTI, um:

- Ihr Personal optimal zu nutzen,
- Natürliche Stärken der einzelnen Mitarbeiter einzusetzen,
- Teamarbeit zu verbessern,
- Unterschiede im Führungsstil/Managementstil zu verstehen und anzupassen,
- Effektive Kommunikation zwischen Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden zu verbessern,
- Bei der beruflichen Entwicklung zu helfen,
- Konflikte zu lösen,
- Einzelne Mitarbeiter zu schulen,
- Schulungsmaßnahmen zu entwickeln,
- Den besonderen Beitrag zu erkennen, den jeder leisten kann,
- Fertigkeiten im Bereich Kreativität, Zeit- und Stressmanagement zu entwickeln.

Der MBTI wurde in den Vereinigten Staaten von einem Mutter-Tochter-Team, Katharine Briggs und Isabel Myers, entwickelt. Der Indikator basiert auf der Theorie der

psychologischen Typen von C. G. Jung.

Um Ihre Ergebnisse zu verstehen, denken Sie daran, daß der-MBTI:

- Eher beschreibt als vorschreibt; er hilft, neue Möglichkeiten zu eröffnen, und führt nicht dazu, daß Optionen eingeschränkt werden,
- Präferenzen feststellt, keine Fertigkeiten oder Fähigkeiten,
- Annimmt, daß alle Präferenzen gleich wichtig, wertvoll und notwendig sind,
- Besagt, daß alle Präferenzen von jeder Person verwendet werden können,
- Gut dokumentiert ist; es wurden Tausende wissenschaftlicher Studien über einen Zeitraum von 50 Jahren durchgeführt,
- Und seine Anwendung durch laufende Forschungsarbeiten gestützt wird.

Da die Ergebnisse des MBTI-Fragebogens einer Vielzahl verschiedener Einflüsse unterliegen (d.h. Aufgaben, familiäre Anforderungen und/oder kulturelle Normen), sind sie mit Vorsicht zu behandeln und müssen im Einzelnen bestätigt werden. Sie wollen den Typen feststellen, der Sie bestmöglichst beschreibt. Dies ist wahrscheinlich der gleiche Typ, der anhand des MBTI für Sie festgestellt wurde, was aber nicht immer zutreffend sein muß. Diese Broschüre kann Ihnen helfen, den Persönlichkeitstypen zu finden, der am Besten auf Sie zutrifft.

Die MBTI-Präferenzen

Die acht MBTI-Präferenzen sind auf drei Arten erläutert:

- Sie finden eine Liste mit beschreibenden Stichworten, die häufig mit den einzelnen Präferenzen in Verbindung gebracht werden.
- Wie sich Präferenzen bei der Arbeit auswirken.
- Wirkungen, die die Präferenzen auf die Kommunikation haben.

Beim Lesen der Seiten 2 bis 4 werden Sie es vielleicht hilfreich finden, alle Wörter und Sätze zu markieren, die auf Sie zutreffen, um zu sehen, welche Präferenzen Sie am Besten beschreiben.

Stichwortliste

Energieausrichtung

Extraversion (E)

extern/außen
Drang nach außen
Gedanken aussprechen
Breite
Beschäftigung mit Menschen und Dingen
Interaktion
Tat
tun-denken-tun

Introversion (I)

intern/innen
Drang nach innen
Gedanken für sich behalten
Tiefe
Arbeiten mit Vorstellungen und Gedanken
Konzentration
Nachdenken
denken-tun-denken

Wahrnehmen (Wahrnehmung)

Empfinden (S)

auf Gegenwart gerichtet
was real/wirklich ist
praktisch
Tatsachen
vorhandene Fertigkeiten perfektionieren
Nützlichkeit
Schritt für Schritt
die fünf Sinne

Intuition (N)

zukünftige Möglichkeiten
was sein könnte
theoretisch
Eingebungen
neue Fertigkeiten erlernen
Neuheit
Einsichten gewinnen
der sechste Sinn, eine Ahnung

Entscheiden (Urteilen)

Denken (T)

logisches System
Kopf
objektiv
Gerechtigkeit
Kritik
Prinzipien
Vernunft
hart, aber fair

Fühlen (F)

Wertesystem
Herz
subjektiv
Gnade
Anerkennung
Harmonie
Einfühlungsvermögen
mitfühlend

Leben (Orientierung gegenüber Außenwelt)

Urteilen (J)

über Informationen entscheiden
regeln
kontrollieren
festlegen
sein Leben steuern
Ziele setzen
abschließen
organisieren

Wahrnehmen (P)

auf Informationen achten/Infos sammeln
fließen lassen
anpassen
vorläufig
Leben geschehen lassen
Optionen suchen
öffnen
flexibel

Wie sich Präferenzen am Arbeitsplatz auswirken

Extraversion

- Beteiligen sich gern aktiv an Vielzahl verschiedener Aufgaben
- Sind oft ungeduldig bei langwierigen Aufgaben
- Interessieren sich für die aktuelle Arbeit und was andere gerade tun
- Handeln rasch, manchmal ohne nachzudenken
- Betrachten Telefonanrufe als willkommene Abwechslung beim Arbeiten an einer Aufgabe
- Entwickeln Gedanken, indem sie sie mit anderen besprechen
- Haben gerne Menschen um sich, arbeiten gerne im Team

Introversion

- Haben gerne ruhigen, eigenen Raum, um sich zu konzentrieren
- Arbeiten gerne lange Zeit ununterbrochen an einem Projekt
- Interessieren sich für die grundlegenden Fakten und/oder Ideen ihrer Arbeit
- Denken gerne, bevor sie handeln, manchmal so viel, daß sie nicht zum Handeln kommen
- Finden Telefonanrufe störend, wenn sie sich gerade auf eine Aufgabe konzentrieren
- Entwickeln Gedanken für sich durch Nachdenken
- Arbeiten gern allein oder gelegentlich in kleinen Gruppen

Empfinden

- Setzen gern Erfahrungen und Standardwege zum Lösen von Problemen ein
- Genießen es, bereits optimierte Fertigkeiten anzuwenden
- Machen selten faktische Fehler, ignorieren aber eventuell Eingebungen
- Tun gerne Dinge, die eine praktische Ausrichtung haben
- Stellen gern zuerst die Einzelheiten ihrer Arbeit vor
- Ziehen es vor, bereits Bestehendes fortzusetzen, mit leichten Veränderungen
- Gehen Schritt für Schritt oder der Reihe nach vor, schätzen die benötigte Zeit richtig ab

Intuition

- Lösen gerne neue, komplexe Probleme
- Genießen die Herausforderung, etwas Neues zu lernen
- Ignorieren selten neue Einsichten, können aber Fakten leicht übersehen
- Tun gerne Dinge, die eine innovative Ausrichtung haben
- Stellen gern zuerst einen Überblick über ihre Arbeit vor
- Ziehen es vor, die Dinge anders zu machen (u.U. radikal anders) statt das Bestehende fortzusetzen
- Gehen in Energieschüben vor, folgen ihren Eingebungen, wie sie gerade kommen

Denken

- Kommen durch logische Analyse zu Schlußfolgerungen
- Brauchen keine Harmonie, konzentrieren sich stattdessen auf die Aufgabe
- Verärgern/verletzen andere ungewollt, indem sie deren Gefühle übersehen
- Entscheiden unpersönlich, beachten dabei manchmal die Wünsche anderer nicht genug
- Sind in der Regel entschieden und bereit zu kritisieren
- Betrachten die Prinzipien, um die es in einer Situation geht
- Wollen Anerkennung, wenn sie die Anforderungen einer Aufgabe erfüllt oder übertroffen haben

Fühlen

- Kommen anhand von Werten zu Schlußfolgerungen
- Arbeiten am besten in Harmonie mit anderen, konzentrieren sich auf die Menschen
- Genießen es, die Bedürfnisse anderer zu erfüllen, auch in kleinen Dingen
- Lassen sich bei Entscheidungen von ihren eigenen Vorlieben und Abneigungen und denen anderer beeinflussen
- Sind mitfühlend und mögen es nicht, jemandem Unangenehmes zu sagen bzw. vermeiden dies sogar
- Haben grundlegende Wertvorstellungen im Blick
- Wollen Wertschätzung während des gesamten Arbeitsprozesses

Urteilen

- Arbeiten am besten, wenn sie ihre Arbeit planen und den Plan ausführen können
- Genießen es, Aufgaben zu organisieren und abzuschließen
- Konzentrieren sich stets auf das, was fertiggestellt werden muß, ignorieren andere Dinge, die nebenher auftreten
- Fühlen sich wohler, wenn sie erst einmal eine Entscheidung über etwas getroffen haben, sei es eine Situation oder Person
- Entscheiden rasch entsprechend ihrem Wunsch, Dinge abzuschließen
- Streben nach Strukturen und Zeitplänen
- Setzen Listen ein, um Schritte für bestimmte Aufgaben anzustoßen

Wahrnehmen

- Wünschen Flexibilität beim Arbeiten
- Genießen es, Aufgaben anzufangen und sie offen zu lassen, um in letzter Minute Änderungen vornehmen zu können
- Wollen möglichst viel einbeziehen, verschieben daher andere notwendige Aufgaben
- Fühlen sich wohl, wenn sie offen für Erfahrungen bleiben, wollen nichts verpassen
- Schieben Entscheidungen auf, weil sie nach Optionen suchen
- Passen sich an veränderte Situationen an und fühlen sich durch zuviel Strukturen eingeschränkt
- Benutzen Check-Listen zur Erinnerung an Aufgaben, die irgendwann erledigt werden müssen

Bevorzugte Kommunikationsmethoden

Extraversion

- Vermitteln Energie und Begeisterung
- Reagieren rasch ohne lange Denkpausen
- Unterhalten sich über Menschen, Dinge und Ideen in ihrem Umfeld
- Müssen eventuell mit ihrer Ausdrucksweise kontrolliert umgehen
- Streben nach Gelegenheiten, mit Gruppen zu kommunizieren
- Ziehen persönliche Kommunikation der schriftlichen vor, ziehen telefonische Mitteilung der E-Mail vor
- Sind Sprechdenker – reden in Besprechungen über ihre Ideen, um sie klarer zu erkennen

Introversion

- Behalten Energie und Begeisterung für sich in ihrem Innern
- Halten inne und denken nach, bevor sie reagieren
- Denken über Ideen, Gedanken und Eindrücke gründlich nach
- Müssen eventuell befragt werden
- Streben nach Gelegenheiten, mit Einzelpersonen zu kommunizieren
- Ziehen schriftliche Kommunikation der persönlichen vor, ziehen E-Mail der telefonische Mitteilung vor
- Fassen in Besprechungen Ideen in Worte, die bereits gut überlegt sind

Empfinden

- Haben es gern, wenn zuerst Beweismaterial (Fakten, Einzelheiten, Beispiele) vorgelegt werden
- Wollen praktische und realistische Anwendungen gezeigt und Beziehungen zwischen Tatsachen klar erläutert bekommen
- Verlassen sich für Informationen und konkrete Beispiele auf direkte Erfahrungen
- Setzen bei Gesprächen eine ordentliche, schrittweise Herangehensweise ein
- Haben es gerne, wenn Vorschläge einfach und durchführbar sind
- Verweisen auf konkrete Beispiele
- Folgen in Besprechungen der Tagesordnung

Intuition

- Haben gern globale Programme, und zwar so, daß zuerst die allgemeinen Themen präsentiert werden
- Wollen zukünftige Möglichkeiten und Herausforderungen berücksichtigen
- Verlassen sich für Informationen und konkrete Beispiele auf Einsichten und Vorstellungen
- Verlassen sich bei Gesprächen auf eine indirekte Herangehensweise
- Haben es gerne, wenn Vorschläge neu und ungewöhnlich sind
- Verweisen auf allgemeine Konzepte
- Verwenden in Besprechungen die Tagesordnung als Ausgangspunkt

Denken

- Bevorzugen eine kurze und bündige Art
- Wollen das Für und Wider jeder Alternative aufgeführt sehen
- Können in intellektueller Hinsicht kritisch und objektiv sein
- Lassen sich durch kühle, unpersönliche Argumentation überzeugen
- Stellen zuerst Zielvorstellungen und Zielsetzungen vor
- Setzen Emotionen und Gefühle als sekundäre Daten ein
- Engagieren sich in Besprechungen zuerst für die Aufgabe

Fühlen

- Bevorzugen eine persönliche Art und suchen Übereinstimmung
- Bei alternativen Ansätzen wollen sie wissen, welche Auswirkungen diese auf Menschen und Werte haben
- Können im zwischenmenschlichen Bereich Anerkennung und Akzeptanz zeigen
- Lassen sich überzeugen durch persönliche "Echtheit"
- Stellen zuerst die Punkte vor, wo es Übereinstimmung gibt
- Betrachten Logik und Objektivität als sekundäre Aspekte
- Engagieren sich in Besprechungen zuerst für Menschen

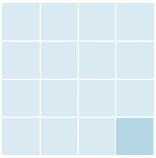
Urteilen

- Wollen sich über Zeitpläne, zeitlichen Rahmen und vernünftige Termine einigen
- Mögen keine Überraschungen und wollen vorgewarnt sein
- Erwarten von anderen, daß sie etwas durchziehen und man sich darauf verlassen kann
- Stellen ihre Positionen und Entscheidungen als endgültig dar
- Wollen etwas über Ergebnisse und Erfolge hören
- Konzentrieren sich auf Zweck und Richtung
- Konzentrieren sich in Besprechungen darauf, wie die Aufgabe erledigt werden kann

Wahrnehmen

- Sind bereit, den zeitlichen Rahmen zu diskutieren, widersetzen sich aber knappen Terminen und nicht mehr veränderbaren Zeitplänen
- Genießen Überraschungen und passen sich an Änderungen in letzter Minute an
- Erwarten von anderen, daß sie auf situative Anforderungen reagieren
- Stellen ihre Ansichten als vorläufig und modifizierbar dar
- Wollen etwas über Optionen und Gelegenheiten hören
- Konzentrieren sich auf Autonomie und Flexibilität
- Konzentrieren sich in Besprechungen auf den Prozeß

ENTJ



Extravertiertes Denken mit Intuition

ENTJ-Menschen sind logisch, organisiert, strukturiert, objektiv und entschlußfreudig bei Dingen, die sie als konzeptionell valide betrachten. Sie genießen es, mit anderen zusammenzuarbeiten, insbesondere wenn sie das Kommando übernehmen und einen strategischen Plan beisteuern können.

Beitrag zum Unternehmen

- Entwickeln gut überlegte Pläne
- Liefern der Organisation Strukturen
- Entwerfen Strategien, die auf breit gefaßte Ziele angelegt sind
- Übernehmen rasch die Führung und tun das Nötige
- Gehen Probleme, die durch Verwirrung und Ineffizienz entstehen, direkt an.

Reihenfolge der Präferenzen*

1. Denken (T)
2. Intuition (N)
3. Empfinden (S)
4. Fühlen (F)

**Weitere Erläuterung siehe Seite 26 bis 29.*

Führungsstil

- Initiieren eine tatgerichtete, energetische Herangehensweise
- Liefern der Organisation langfristige Pläne
- Führen direkt, gegebenenfalls auch mit Härte
- Genießen komplexe Probleme und gehen erfinderisch mit ihnen um
- Leiten einen möglichst großen Teil der Organisation.

Problemlösungsstrategie

- Wollen Situationen logisch analysieren und steuern (T), auf der Grundlage eines inneren Verständnisses dessen, was sein könnte (N)
- Sollten vielleicht die gegebenen Tatsachen realistischer bestimmen (S) und die Auswirkungen auf Menschen und auf sich selbst berücksichtigen (F), um optimale Ergebnisse zu erreichen.

Bevorzugter Lernstil

- Basierend auf dem aktuellsten Wissen und auf Theorien, von Experten gelehrt
- Offen gegenüber Herausforderungen und Fragen

Bevorzugte Arbeitsumgebungen

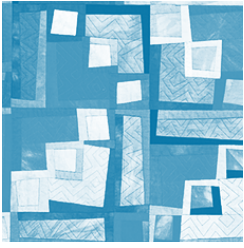
- Wo ergebnisorientierte, unabhängige und kompetente Menschen sind, die sich auf das Lösen komplexer Probleme konzentrieren
- Wo man zielgerichtet ist
- Wo es effiziente Systeme und effizient arbeitende Menschen gibt
- Wo Herausforderungen und direkte Belohnung für Anstrengungen geboten werden
- Wo Entschlossenheit belohnt wird
- Wo es Menschen gibt, die durchaus kantig sind
- Wo Struktur geboten wird und man sich auf Einsatz eines umfassenden Plans konzentriert.

Mögliche Fallstricke

- Übersehen eventuell Bedürfnisse und Beiträge anderer aufgrund ihrer Konzentration auf die Aufgabe
- Übersehen eventuell pragmatische Überlegungen und Einschränkungen
- Entscheiden eventuell zu rasch und erscheinen ungeduldig und herrisch
- Ignorieren und unterdrücken eventuell ihre eigenen Gefühle und die anderer.

Vorschläge für die weitere Entwicklung

- Müssen eventuell das menschliche Element berücksichtigen und die Beiträge anderer mehr schätzen
- Müssen eventuell die vorhandenen praktischen, persönlichen und situationsbedingten Hilfsmittel prüfen, bevor sie sich in eine Sache stürzen
- Müssen sich eventuell vor Entscheidungen Zeit zum Nachdenken nehmen und alle Seiten berücksichtigen
- Müssen eventuell lernen, ihre eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen und zu schätzen.



Typendynamik: Reihenfolge der Präferenzen

Der aus vier Buchstaben zusammengesetzte Code dient nicht nur als Abkürzung für eine Kombination von Präferenzen, sondern weist außerdem auf ein komplexes Verhältnis dynamischer Beziehungen hin. Jeder Mensch bevorzugt einige der Präferenzen stärker als andere. Es ist sogar möglich, die Reihenfolge vorherzusagen, in der ein Mensch seine Präferenzen entwickeln, mögen und verwenden wird. Die Reihenfolge für Ihren Typen finden Sie auf Seite 28.

Dominante Funktion (Nr. 1)

Die beiden mittleren Präferenzen (S–N und T–F) werden als *Funktionen* bezeichnet. Für jeden Typen übernimmt eine dieser vier Funktionen die Führung oder wird am stärksten bevorzugt. Diese Funktion wird als *dominante* Funktion (oder Funktion Nr. 1) bezeichnet. Die Wichtigkeit der dominanten Funktion läßt sich anhand einer Analogie veranschaulichen. Keine Organisation kann ohne eine Vorstellung von Richtung und Zweck gut funktionieren. Dasselbe gilt für eine Persönlichkeit: Wenige Menschen können effektiv sein, wenn keine der Funktionen die Führung übernimmt.

Auswirkungen der Extraversion und Introversion auf die dominante Funktion

Menschen setzen ihre dominante Funktion vorwiegend in ihrer bevorzugten Welt ein. Wenn Sie also mehr Energie aus der Außenwelt beziehen (d.h. extravertiert sind), dann setzen Sie ihre dominante Funktion genau dort ein. Wenn Sie dagegen mehr Energie aus der Innenwelt beziehen (d.h. introvertiert sind), setzen Sie Ihre dominante Funktion dort ein. Extravertierte Menschen setzen also ihre dominante Funktion in ihrer extravertierten Welt ein, introvertierte Menschen dagegen in ihrer introvertierten Welt. Beim ESTJ-Menschen ist zum Beispiel das Denken die dominante Funktion, und dies bedeutet, daß ESTJ-Menschen ihre logischen Begründungen und Schlußfolgerungen in der Regel laut aussprechen. ISTP-Menschen dagegen sind zwar auch dominante Denktypen, aber ihre dominante Funktion ist das introvertierte Denken. Daher bleibt bei ISTP-Menschen der logische Rahmen, der ihre Gedanken ordnet, vorwiegend im Kopf. Andere Menschen bekommen möglicherweise nicht immer die Gründe für ihre Schlußfolgerungen zu hören.

Hilfsfunktion (Nr. 2)

Die andere Funktion des Typencodes (der andere der zwei mittleren Buchstaben) wird als *Hilfsfunktion* (Funktion Nr. 2) bezeichnet, weil sie der dominanten Funktion zur Seite steht und diese unterstützt. Um diese Analogie weiter zu entwickeln, könnte man sagen, daß alle Organisationen mindestens zwei Dinge zum Überleben und wirksamen Funktionieren brauchen, und zwar gute Informationen und gute Entscheidungen in bezug auf diese Informationen. Dasselbe gilt für jeden Menschen. Wenn also jemand die dominante Funktion zum Aufnehmen von Informationen verwendet (Empfinden oder Intuition), dann dient die Hilfsfunktion der Entscheidungsfindung über diese Informationen (Denken oder Fühlen), und umgekehrt.

Die ausgleichende Rolle der Hilfsfunktion

Die Hilfsfunktion hilft unserer Persönlichkeit, ein Gleichgewicht zu finden, indem sie uns Möglichkeiten liefert, gleichzeitig zu handeln (extravertiert) und nachzudenken (introvertiert). Die dominante und die Hilfsfunktion werden entgegengesetzt verwendet: ist die dominante Funktion extravertiert, dann ist die Hilfsfunktion introvertiert. Umgekehrt ist bei einer introvertierten dominanten Funktion die Hilfsfunktion extravertiert. So beziehen ESTJ-Menschen die Informationen für Entscheidungen aus ihrem introvertierten Empfinden, d.h. den Erfahrungen aus ihrer Vergangenheit, von Informationen, was andere getan haben, usw. Bei ISTP-Menschen kommen die für ihre introvertierten Denkscheidungen erforderlichen Informationen aus dem extravertierten Empfinden, also aus ihren aktuellen Erfahrungen und aus dem, was andere tun.

Eine andere Betrachtungsweise: Stellen Sie sich die führende Person in einer Organisation vor. Manche Führungspersönlichkeiten sind vorwiegend auf die Außenwelt ausgerichtet (Extraversion); sie konzentrieren sich auf die Dinge oder Menschen in der Umgebung, die sich auf die Organisation auswirken könnten. Diese Führungskräfte brauchen Menschen, die helfen, das interne Funktionieren (Introversion) der Organisation aufrecht zu erhalten. Andere Führungskräfte ziehen es vor, ihre Energie vorwiegend auf die Organisation nach innen hin (Introversion) auszurichten, und delegieren einen Großteil der externen Kontrolle (Extraversion) auf andere.

Tertiäre Funktion (Nr. 3)

Auch wenn die zwei anderen Funktionen nicht im Typencode sichtbar sind, setzt sie jeder gelegentlich ein. Die dritte oder *tertiäre* Funktion ist die der Hilfsfunktion entgegengesetzte Präferenz. Sie kann entweder in der introvertierten oder in der extravertierten Form auftreten. ESTJ-Menschen verwenden beispielsweise ihre tertiäre Funktion (Intuition), um Möglichkeiten für die Zukunft der Organisation zu sehen und eine Vision um diese Zukunft herum zu entwerfen.

Inferiore Funktion (Nr. 4)

Die *vierte* oder *inferiore* Funktion (auch als *am wenigsten bevorzugte* Funktion bezeichnet) ist die der dominanten Funktion entgegengesetzte Funktion. Wenn die dominante Funktion extravertiert ist, ist die vierte Funktion introvertiert, und umgekehrt. Es könnte hilfreich sein, die vierte Funktion so zu betrachten, als hätte sie zwei Formen:

- Die vierte Funktion ist eine Möglichkeit, wie Sie ein tieferes Bewußtsein Ihrer eigenen Person erschließen können, was Ihnen vermutlich in der Lebensmitte wichtiger werden wird. ESTJ-Menschen, deren vierte Funktion introvertiertes Fühlen ist, verwenden die vierte Funktion dazu, sich auf das einzustimmen, was für sie selbst und für andere wirklich wichtig ist. Sie können vielleicht Interesse daran entwickeln, als Mentor für andere zu handeln oder im sozialen oder Wohlfahrtsbereich zu helfen, und dieses auch tatsächlich tun. Diese Tätigkeiten erschließt die von ihnen am wenigsten bevorzugte Funktion des Fühlens, indem sie nach Möglichkeiten suchen, ihre Werte zu leben.
- Wenn Menschen unter hoher Streßbelastung leiden, krank sind oder ansonsten nicht in ihrer üblichen Weise handeln, kann sich die vierte Funktion negativ äußern und als *inferiore* Funktion erlebt werden. Dies bedeutet, daß ESTJ-Menschen von den Merkmalen des introvertierten Fühlens (mit dem man sonst erkennt, was einem persönlich wirklich wichtig ist) überschwemmt werden, und zwar mit negativen Auswirkungen. So können ESTJ-Menschen plötzlich überempfindlich werden und Dinge zu persönlich nehmen, wobei sie ihre übliche Logik vergessen. Die typische Art, wie unterschiedliche Typen ihre inferiore Funktion unter diesen wenig idealen Umständen zeigen, wird auf Seite 29 beschrieben.

Beispiel

Zusammenfassend betrachten wir nun das Beispiel des Typen INFP (dem entgegengesetzten Typen zu ESTJ). Die dominante Funktion des INFP-Menschen ist das Fühlen. Da er die Introversion vorzieht, verwendet er seine Fühlpräferenz ebenfalls vorwiegend in der introvertierten Einstellung. Daher konzentriert sich ein INFP-Mensch wahrscheinlich darauf, Entscheidungen über Ideen, die etwas mit Menschen zu tun haben, zu treffen, indem er seine inneren, persönlich ausgerichteten Werte einsetzt. Die Hilfsfunktion des Typen INFP ist die Intuition, die vorwiegend in der Außenwelt eingesetzt wird. Die Hilfsfunktion Intuition liefert Ideen und Möglichkeiten, die ihm beim Entscheiden helfen. Die tertiäre Funktion ist Empfinden, und die inferiore Funktion ist Denken. Ein INFP-Mensch entscheidet sich dafür, sich mit den logischen Zusammenhängen einer

Situation zu befassen, zum Beispiel ob und wie er sich auf eine akademische oder wissenschaftliche Tätigkeit einlassen will. Bei Streßbelastung kann der INFP-Mensch es schwierig finden, die entsprechenden logischen Prinzipien zu erkennen. Die Reihenfolge der Präferenzen für INFP-Menschen ist nach dem MBTI wie folgt:

Dominante Funktion	=	1. Fühlen (introvertiert)
Hilfsfunktion	=	2. Intuition (extravertiert)
Tertiäre Funktion	=	3. Empfinden (extra- oder introvertiert)
Inferiore Funktion	=	4. Denken (extravertiert)

Anmerkung zur Introversion

Hier ist zu bedenken, daß introvertierte Menschen anderen wahrscheinlich eher ihre Hilfsfunktion zeigen werden, da sie ihre dominante Funktion ja vorwiegend nach innen gerichtet einsetzen, also in ihrer bevorzugten Innenwelt. Was man also bei introvertierten Typen sieht, ist nicht immer das, was ihnen selbst am wichtigsten ist. So zeigen INTJ-Menschen oftmals anderen ihr extravertiertes Denken mit all den Merkmalen von logischer Struktur und Analyse. Andere erkennen eventuell nicht, daß in Wirklichkeit die dominante introvertierte Intuition des INTJ-Menschen mit ihrer Vision von zukünftigen Möglichkeiten leitend ist.

Andere erleben IJ-Menschen (die obere Reihe der Typentabelle) möglicherweise als entschieden, weil sie ihre Entscheidungsfunktion (Denken oder Fühlen) in der Außenwelt einsetzen. IP-Menschen (die zweite Reihe der Typentabelle) erscheinen vielleicht bei einem bestimmten Thema anpassungsfähiger, als sie wirklich sind, weil sie ihre wahrnehmende oder datenaufnehmende Funktion (Empfinden oder Intuition) nach außen hin zeigen.

Präferenzreihenfolge für jeden Typen			
ISTJ 1. Empfinden (I) 2. Denken (E) 3. Fühlen (E oder I) 4. Intuition (E)	ISFJ 1. Empfinden (I) 2. Fühlen (E) 3. Denken (E oder I) 4. Intuition (E)	INFJ 1. Intuition (I) 2. Fühlen (E) 3. Denken (E oder I) 4. Empfinden (E)	INTJ 1. Intuition (I) 2. Denken (E) 3. Fühlen (E oder I) 4. Empfinden (E)
ISTP 1. Denken (I) 2. Empfinden (E) 3. Intuition (E oder I) 4. Fühlen (E)	ISFP 1. Fühlen (I) 2. Empfinden (E) 3. Intuition (E oder I) 4. Denken (E)	INFP 1. Fühlen (I) 2. Intuition (E) 3. Empfinden (E oder I) 4. Denken (E)	INTP 1. Denken (I) 2. Intuition (E) 3. Empfinden (E oder I) 4. Fühlen (E)
ESTP 1. Empfinden (E) 2. Denken (I) 3. Fühlen (E oder I) 4. Intuition (I)	ESFP 1. Empfinden (E) 2. Fühlen (I) 3. Denken (E oder I) 4. Intuition (I)	ENFP 1. Intuition (E) 2. Fühlen (I) 3. Denken (E oder I) 4. Empfinden (I)	ENTP 1. Intuition (E) 2. Denken (I) 3. Fühlen (E oder I) 4. Empfinden (I)
ESTJ 1. Denken (E) 2. Empfinden (I) 3. Intuition (E oder I) 4. Fühlen (I)	ESFJ 1. Fühlen (E) 2. Empfinden (I) 3. Intuition (E oder I) 4. Denken (I)	ENFJ 1. Fühlen (E) 2. Intuition (I) 3. Empfinden (E oder I) 4. Denken (I)	ENTJ 1. Denken (E) 2. Intuition (I) 3. Empfinden (E oder I) 4. Fühlen (I)

Hilfe für Menschen, die ihre inferiore Funktion erleben

Wenn dominante Empfindungs- und intuitive Typen ihre vierte Funktion in negativer oder inferiorer Weise erleben, sollten Sie ihnen Mut machen, eine Ruhepause einzulegen. Machen Sie anschließend den Vorschlag, zunächst zu überlegen, welche Fakten und Möglichkeiten für den nächsten Schritt die logischsten und/oder wichtigsten sind, in anderen Worten: Es geht darum, die Hilfsfunktion und tertiäre Funktion (Denken oder Fühlen) einzusetzen.

Wenn dominante Denk- und Fühltypen ihre vierte Funktion in negativer oder inferiorer Weise verwenden, sollten Sie ihnen Mut machen, eine Ruhepause einzulegen. Schlagen Sie ihnen anschließend vor, die relevanten Fakten zusammenzutragen und/oder mögliche Optionen zu berücksichtigen, in anderen Worten: Es geht darum, die Hilfsfunktion und tertiäre Funktion (Empfinden oder Intuition) einzusetzen.

Merkmale und Konsequenzen der dominanten (Nr. 1) und inferioren (Nr. 4) Funktion

Wenn **Empfinden Ihre 1. Funktion ist** (dominant) und **Intuition Ihre 4. Funktion ist** (inferior), wie bei ISTJ, ISFJ, ESTP und ESFP, ist Ihnen wahrscheinlich **das, was ist, am deutlichsten bewußt**.

Wahrscheinlich werden Sie:

- Relevante Fakten erkennen
- Sich bei Problemen auf Erfahrungen stützen
- Merken, wo Ihre Aufmerksamkeit gefordert ist
- Die wesentlichen Dinge im Auge behalten
- Probleme realistisch angehen

Unter Streß werden Sie eventuell:

- Im eingefahrenen Gleis steckenbleiben und immer wieder die gleichen Details aufs Tapet bringen
- Hängenbleiben, keinen gesunden Menschenverstand mehr einsetzen und keinen Ausweg sehen
- Die Zukunft negativ sehen
- Übertrieben pessimistisch werden

Wenn **Intuition Ihre 1. Funktion ist** (dominant) und **Empfinden Ihre 4. Funktion ist** (inferior), wie bei INTJ, INFJ, ENTP und ENFP, ist Ihnen wahrscheinlich **das, was sein könnte, am deutlichsten bewußt**.

Wahrscheinlich werden Sie:

- Neue Möglichkeiten erkennen
- Neue Lösungen für Probleme finden
- Sich am liebsten auf die Zukunft konzentrieren
- Nach zusätzlichen Ideen Ausschau halten
- Neue Probleme mit Schwung angehen

Unter Streß werden Sie eventuell:

- Von Ideen und Möglichkeiten überwältigt werden, die alle gleich verlockend sind
- Ständig von unwichtigen Details verfolgt werden
- Nur mit einer irrelevanten Tatsache beschäftigt sein, die Sie als stellvertretend für den gesamten Bereich ansehen
- Sich zu sehr Ihren Sinneswünschen hingeben, z.B. zuviel essen, trinken, fernsehen oder Sport treiben

Wenn **Denken Ihre 1. Funktion ist** (dominant) und **Fühlen Ihre 4. Funktion ist** (inferior), wie bei ISTP, INTP, ESTJ und ENTJ, ist Ihnen wahrscheinlich **das, was logisch ist, am deutlichsten bewußt**.

Wahrscheinlich werden Sie:

- Die Situation analysieren
- Im voraus Mängel finden
- Konsequent an einem Grundsatz festhalten
- "Gesetze und Beweise" abwägen
- Sich gegen die Opposition behaupten

Unter Streß werden Sie eventuell:

- Rechthaberisch werden, sogar in unsinniger Weise
- Unkontrollierte emotionale Ausbrüche haben und unerwartet Wut oder andere Emotionen zeigen
- Überempfindlich gegenüber "mutmaßlichen" Kränkungen sein
- Kritik sehr persönlich nehmen

Wenn **Fühlen Ihre 1. Funktion ist** (dominant) und **Denken Ihre 4. Funktion ist** (inferior), wie bei ISFP, INFP, ESFJ und ENFJ, ist Ihnen wahrscheinlich **das, worauf es ankommt, am deutlichsten bewußt**.

Wahrscheinlich werden Sie:

- Sich in andere einfühlen
- Sich darum sorgen, wie sich andere fühlen
- Mildernde Umstände gelten lassen
- Wissen, was wirklich wichtig ist
- Die Beiträge anderer Menschen zu schätzen wissen

Unter Streß werden Sie eventuell:

- Anderen nicht mehr zuhören und sich nicht mehr auf sie einstellen
- So konfliktempfindlich werden, daß Sie Konflikte ignorieren oder vermeiden
- Überempfindlich sein, fast an allem etwas auszusetzen haben, aber auf unlogische Weise
- Zu herrisch handeln, das Kommando übernehmen, ohne auf andere zu hören

Vergessen Sie nicht, daß Menschen mit der Präferenz Extraversion (E) anderen gegenüber oft die Merkmale der dominanten Funktion zeigen, wie in der linken Spalte aufgeführt. Menschen mit der Präferenz Introversion (I) verwenden diese Merkmale dagegen oftmals nach innen gerichtet, so daß diese Merkmale weniger offensichtlich sind. Im letzteren Fall müssen Sie sich also im allgemeinen mehr anstrengen, um anderen diese Informationen zu übermitteln.

Vergessen Sie nicht, daß sich die inferiore Funktion in der Regel in dieser Form (siehe rechte Spalte) ausprägt, wenn Sie unter Streß stehen, krank oder übermüdet sind. Dies sind nur einige wenige der häufiger anzutreffenden Formen der inferioren Funktion.

Linke Spalte: Auszug aus Myers, 1962