



Einführung in
TYPEN™ und
TEAMS

ZWEITE AUSGABE

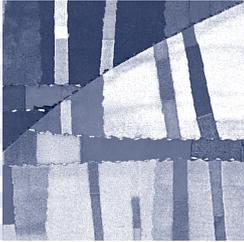
AUS DER REIHE: EINFÜHRUNG IN TYPEN™



DEUTSCHE AUSGABE

ELIZABETH HIRSH KATHERINE W. HIRSH SANDRA KREBS HIRSH

Einleitung



Einführung in Typen™ und Teams soll Ihnen helfen, die Ergebnisse zu verstehen, die das Instrument des Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) bei Ihnen ergeben hat.

Außerdem soll die Broschüre Ihnen dabei behilflich sein, zu erkennen, wie sich diese Ergebnisse auf Ihre Arbeit in einem Team auswirken. Das Instrument wird erfolgreich bei Einzelnen eingesetzt; bei einem Teameinsatz verstärkt sich seine Wirkung jedoch um ein Vielfaches, wie sich weltweit in der Teamentwicklung gezeigt hat.

Diese Broschüre präsentiert einen Rahmen, der Teams helfen soll, produktiver zu arbeiten. Das MBTI-Instrument ist für Teams nützlich, weil es auf dem Gedanken basiert, dass jeder von uns einzigartige Gaben zu bieten und jeweils besondere Herausforderungen zu überwinden hat. Bei der Zusammenarbeit in Teams versuchen wir, die besonderen Talente jedes Mitglieds zur vollen Entfaltung zu bringen und die Lücken in Kenntnissen und Fertigkeiten zu minimieren. Die Anwendung der in dieser Broschüre enthaltenen Informationen wird dem Team helfen, dieses Ziel zu erreichen.

Um den weitreichenden Nutzen des MBTI-Instruments zu demonstrieren, behandelt diese Broschüre sechs Kernprobleme, die Teams heute betreffen: Kommunikation, Teamkultur, Führung, Veränderungen, Problemlösung/Konfliktbewältigung und Stress. Die Typenbeschreibungen enthalten Beispiele dafür, wie jeder der sechzehn Typen auf die Kernprobleme reagiert. Teammitglieder können anhand der Beispiele ihren eigenen Typ besser erkennen und dadurch sowohl die persönliche Effektivität als auch die des Teams steigern.

Teams und Teamentwicklung

Ein Team ist eine Gruppe von zwei oder mehr Menschen, die zusammenarbeiten, um eine Aufgabe zu erfüllen. Das mag selbstverständlich scheinen, doch denken viele bei

dem Wort Team nur an Sport. Wie in einem Sportteam hat auch in einem Arbeitsteam jedes Mitglied eine andere Funktion und unterschiedliche Fertigkeiten. Das MBTI-Instrument bietet einen Rahmen, um zu verstehen, worin sich die jeweiligen Beiträge der einzelnen Teammitglieder zum Team unterscheiden.

Teamentwicklung – durchgeführt mithilfe des MBTI-Instruments – ist der Prozess, durch den eine Gruppe von Einzelnen ermutigt wird, etwas über sich selbst, über einander und über ihre(n) Leiter/in zu lernen, sowie darüber, wie sich diese einzelnen Komponenten zusammenfügen sollten, um den Erfolg des Teams zu steigern. Nutzen Sie diese Broschüre, um Teamentwicklung anzuregen oder bereits vorhandene Bemühungen zu verstärken.

Das MBTI®-Instrument und sein Nutzen für Teams

Das MBTI-Instrument spiegelt die individuellen Präferenzen für die Energiequelle (Extraversion–Introversion), die Aufnahme von Informationen (Empfinden–Intuition), die Entscheidungsfindung (Denken–Fühlen) und die Einstellung zur Außenwelt (Urteilen–Wahrnehmen) wider. Sechzehn einzigartige Persönlichkeitstypen resultieren aus den Kombinationen dieser vier MBTI-Präferenzdichotomien. Diese Broschüre wird Ihnen helfen, Ihren Typ zu erkennen und den Zusammenhang zwischen Ihren Präferenzen und Ihrer Interaktion mit anderen Teammitgliedern zu verstehen. Wenn Sie die Beschreibungen lesen, denken Sie daran, dass Ihre Präferenzen Sie zwar zu einem bestimmten, vorhersagbaren Verhalten veranlassen können, organisatorische und persönliche Ziele Sie jedoch möglicherweise auch zu Reaktionen bewegen, die Ihren natürlichen Präferenzen nicht entsprechen.

Das MBTI®-Instrument und Teameffektivität

Das MBTI-Instrument ist für Teammitglieder eine besondere Hilfe, weil es

- Offenheit und Vertrauen fördert
- eine neutrale und positive Sprache für die Diskussion über Unterschiede bietet

- den Wert von Vielfalt unterstreicht
- Teammitgliedern zeigt, wie sie die Stärken der anderen schätzen und mit diesen arbeiten können
- die Produktivität steigert, indem spezielle Teamaufgaben auf Grundlage der individuellen MBTI-Präferenzen zugewiesen werden
- die Pluspunkte und Schwachstellen eines Teams identifiziert
- einen Rahmen bietet, in dem Teammitglieder die folgenden Problemfelder besser verstehen und bewältigen können
 - Kommunikation
 - Teamkultur
 - Führung
 - Veränderungen
 - Problemlösung/Konfliktbewältigung
 - Stress

Mary McCaulley (1975) zufolge ermöglicht uns das MBTI-Instrument, auf Grundlage der psychologischen Typen Vorhersagen über die Teameffektivität zu treffen, wie zum Beispiel:

- Je ähnlicher sich die Typen in einem Team sind, desto größer ist die Bereitschaft zum gegenseitigen Verständnis
- Je unterschiedlicher die Typen in einem Team sind, desto schwieriger ist das gegenseitige Verständnis
- Gruppen mit einem hohen Maß an Gleichartigkeit kommen schneller zu Entscheidungen, machen jedoch eher Fehler, da nicht alle Sichtweisen ausreichend repräsentiert sind
- Gruppen, deren Mitglieder viele unterschiedliche Typen repräsentieren, kommen langsamer (und mühsamer) zu Entscheidungen, können aber bessere Entscheidungen treffen, weil mehr Gesichtspunkte berücksichtigt werden
- Teams mit nur einem Vertreter einer bestimmten Präferenz (z. B. nur einem Introvertierten) wissen möglicherweise die mit dieser Präferenz verbundenen besonderen Gaben/Fertigkeiten nicht zu schätzen und betrachten dieses Mitglied als „anders“
- Teams, die lernen, unterschiedliche Typen zu schätzen und die Verschiedenheit zu nutzen, haben wahrscheinlich weniger Konflikte

- Erfolgreiche Teams, in denen viele verschiedene Typen vertreten sind, fördern die persönliche Entwicklung von Teammitgliedern, indem diese ermutigt werden, von den Gaben anderer Typen zu lernen

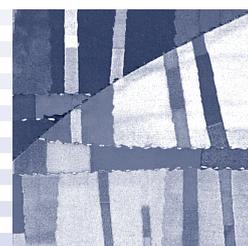
Diese Broschüre gibt Ihnen die Gelegenheit, sich im Blick auf sich selbst, Ihr Team und die Leitung Ihres Teams mit psychologischen Typen eingehend zu beschäftigen. Die vorliegenden Informationen können als Anleitung zum Verständnis und zur Verbesserung von Teambeziehungen dienen, indem sie jedem Teammitglied helfen, den größtmöglichen Nutzen aus dem eigenen unverwechselbaren Stil zu ziehen. Nutzen Sie diese Informationen, um Ihre tägliche Arbeit im Team lohnender und angenehmer zu machen.

Was man beim MBTI®-Instrument nicht vergessen sollte

Denken Sie an die folgenden Tatsachen, wenn Sie sich mit den psychologischen Typen befassen – damit es eine positive Erfahrung für alle wird:

- Bei den Typen geht es um Präferenzen, nicht um Kenntnisse, Fertigkeiten oder Fähigkeiten
- Es gibt keine richtigen oder falschen Präferenzen
- Keine Präferenz ist schlecht oder unangemessen
- Der Typ ist keine Entschuldigung – wir alle können von jeder Funktion (Empfinden–Intuition, Denken–Fühlen) und jeder Einstellung (Extraversion–Introversion, Urteilen–Wahrnehmen) Gebrauch machen
- Jedes Teammitglied kann seine eigenen Präferenzen am besten beurteilen
- Die Typologie sollte Teammitglieder befähigen, nicht einschränken

Die eigenen Präferenzen verstehen



W eil man sich bei der Beantwortung der Fragen des MBTI-Fragebogens manchmal von vermeintlichen Erwartungen von außen und nicht von den wirklichen Gefühlen leiten lässt, ist es wichtig, dass Sie Ihre Ergebnisse aus dem Fragebogen bestätigen. Das ist der „Best-Fit“-Prozess, in dem Sie bestimmen, welcher Typ am besten auf Sie zutrifft.

Die eigenen MBTI®-Präferenzen erforschen

Als Teil des Verfahrens, mit dem Sie den Typ bestimmen, der am besten auf Sie zutrifft, sollten Sie die Beschreibungen in der unten stehenden Tabelle lesen. Prüfen Sie die Aussagen unter jeder Überschrift – Energiequelle, Informationsaufnahme, Entscheidungsfindung und Einstellung zur Außenwelt – und markieren Sie die Aussagen, die Ihnen am meisten entsprechen. Vergleichen Sie dann gegenüberliegende Präferenzen und schauen Sie, ob Sie mehr Aussagen unter Extraversion oder Introversion markiert haben, unter Empfinden oder Intuition und so weiter. Das wird Ihnen helfen, herauszufinden und zu bestätigen, welcher Typ am besten auf Sie zutrifft. Denken Sie daran: Sie selbst können am besten beurteilen, was Ihre Präferenzen sind.

MBTI®-Präferenzen

Energiequelle

Extraversion

Menschen mit einer Präferenz für Extraversion richten ihre Energie auf die Außenwelt und empfangen sie auch von dort. Extravertierte neigen dazu,

- lieber zu handeln als nachzudenken
- Dinge zu besprechen, um sie zu verstehen
- mündliche Kommunikation vorzuziehen
- offen über ihre Gedanken zu sprechen
- schnell zu handeln und zu reagieren
- stark auf Forderungen von außen einzugehen
- gerne in Gruppen zu arbeiten
- sich in den Vordergrund zu stellen

Introversion

Menschen mit einer Präferenz für Introversion richten ihre Energie auf die Innenwelt und empfangen sie auch von dort. Introvertierte neigen dazu,

- lieber nachzudenken als zu handeln
- Dinge zu durchdenken, um sie zu verstehen
- schriftliche Kommunikation vorzuziehen
- ihre Gedanken für sich zu behalten, bis diese (fast) perfekt sind
- gründlich nachzudenken
- sich gegen Forderungen von außen und Einmischungen zu verteidigen
- gerne allein oder mit einem oder zwei anderen zu arbeiten
- im Hintergrund zu bleiben

Informationsaufnahme

Empfinden

Menschen mit einer Präferenz für Empfinden verarbeiten Informationen präzise und genau. Empfindungstypen neigen dazu,

- zuerst Fakten und Details hören zu wollen
- sich an das Bewährte zu halten
- einen Schwerpunkt aufs Pragmatische zu legen
- Berechenbarkeit anzustreben
- zu denken, dass Probleme spezifische, erfahrungsbasierte Lösungen erfordern
- sich auf die praktischen Anwendungen einer Situation zu konzentrieren
- wissen zu wollen, was ist
- Realismus zu schätzen

Intuition

Menschen mit einer Präferenz für Intuition verarbeiten Informationen spontan und intuitiv. Intuitive Typen neigen dazu,

- zuerst allgemeine Ideen hören zu wollen
- Neues und Unerprobtes vorzuziehen
- einen Schwerpunkt auf die Theorie zu legen
- Veränderung anzustreben
- zu denken, dass Probleme Gelegenheiten sind, innovativ zu sein und sich auf Inspiration zu verlassen
- sich auf die zukünftigen Möglichkeiten einer Situation zu konzentrieren
- wissen zu wollen, was sein könnte
- Fantasie zu schätzen

Entscheidungsfindung

Denken

Menschen mit einer Präferenz für Denken streben nach allgemeinen Wahrheiten und Objektivität, wenn sie Entscheidungen treffen. Denktypen neigen dazu,

- sich um logische Klarheit zu bemühen
- erst infrage zu stellen
- sich für Daten zu interessieren
- zu wissen, wann Logik gefordert ist
- Objektives vorzuziehen
- Entscheidungen sachlich-kühl zu treffen und das Für und Wider abzuwägen
- in einem Argument nach den Fehlern zu suchen
- sich zu bemühen, fair zu sein

Fühlen

Menschen mit einer Präferenz für Fühlen streben nach persönlicher und zwischenmenschlicher Harmonie, wenn sie Entscheidungen treffen. Fühltypen neigen dazu,

- sich um emotionale Klarheit zu bemühen
- erst zu akzeptieren
- sich für Menschen zu interessieren
- zu wissen, wann Unterstützung gefordert ist
- Persönliches vorzuziehen
- Entscheidungen persönlich engagiert zu treffen und Werte abzuwägen
- in einem Argument nach Punkten zu suchen, denen sie zustimmen können
- sich zu bemühen, verständnisvoll zu sein

Einstellung zur Außenwelt

Urteilen

Menschen mit einer Präferenz für Urteilen bilden sich schnell eine Meinung und handeln nach ihren Entscheidungen. Urteilstypen neigen dazu,

- den Wunsch zu haben, dass Dinge festgelegt und geregelt sind
- Aufträge vor dem Termin zu erledigen
- Ziele und Ergebnisse zu wollen
- Überraschungen so weit wie möglich einzuschränken
- Schlussfolgerungen zu ziehen
- sich schnell auf Pläne oder Entscheidungen festzulegen
- Routine als etwas Effektives zu sehen
- dem Plan zu vertrauen

Wahrnehmen

Menschen mit einer Präferenz für Wahrnehmen bleiben gerne offen und stellen sich auf neue Informationen ein. Wahrnehmungstypen neigen dazu,

- den Wunsch zu haben, dass Dinge flexibel und offen sind
 - Aufträge zum Termin zu erledigen
 - sehen zu wollen, was passiert
 - Überraschungen zu begrüßen
 - sich nicht festzulegen
 - sich vorzubehalten, Pläne oder Entscheidungen zu ändern
 - Routine als etwas Einschränkendes zu sehen
 - dem Prozess zu vertrauen
-

Die eigenen MBTI®-Präferenzen im Beruf erforschen

Denken Sie im nächsten Schritt über Ihre Präferenzen in Bezug auf Arbeitssituationen nach. Sehen Sie sich (wie Sie dies schon bei den allgemeinen MBTI®-Präferenzen

getan haben) die Tabelle „MBTI®-Präferenzen im Beruf“ an und markieren Sie die Beschreibungen, die Ihr Verhalten bei der Arbeit am besten erfassen. Dann vergleichen Sie einander gegenübergestellte Präferenzen und schauen, ob Sie mehr Aussagen unter Extraversion oder Introversion markiert haben, unter Empfinden oder Intuition und so weiter. Dies wird Ihnen noch einmal helfen, zu erkennen und zu bestätigen, welcher Typ am besten auf Sie zutrifft.

MBTI®-Präferenzen im Beruf

Bei der Arbeit neigen Extravertierte dazu,

- zu reden-zu denken-zu reden
- eine lebhaftere Atmosphäre vorzuziehen
- sich einen handlungsorientierten Leiter zu wünschen
- sich für Veränderungen zu begeistern
- den Problemlösungsprozess mit der Gruppe in Gang zu bringen
- zu wenig Interaktion anstrengend zu finden

Bei der Arbeit neigen Introvertierte dazu,

- zu denken-zu reden-zu denken
- eine ruhige Atmosphäre vorzuziehen
- sich einen nachdenklichen Leiter zu wünschen
- Veränderungen skeptischer gegenüberzustehen
- den Problemlösungsprozess als Einzelne(r) in Gang zu bringen
- zu viel Interaktion anstrengend zu finden

Bei der Arbeit neigen Empfindungstypen dazu,

- sich klar und deutlich auszudrücken
- es zu schätzen, wenn sie von realistischen Menschen umgeben sind
- sich eine pragmatische Führung zu wünschen
- bei Veränderungen in Einzelschritten vorzugehen
- lieber zu bewährten Problemlösungsmethoden zu greifen
- gestresst zu sein, wenn sie mit vielen abstrakten Theorien konfrontiert sind

Bei der Arbeit neigen Intuitive Typen dazu,

- sich allgemein auszudrücken
- es zu schätzen, wenn sie von fantasievollen Menschen umgeben sind
- sich eine visionäre Führung zu wünschen
- bei Veränderungen in Sprüngen vorzugehen
- lieber neue Problemlösungsmethoden zu entwickeln
- gestresst zu sein, wenn sie mit vielen spezifischen Details konfrontiert sind

Bei der Arbeit neigen Denktypen dazu,

- sachlichen Rat anzubieten
- Standards zu wollen, die Menschen gegenüber fair sind
- sich eine gerechte Führung zu wünschen
- logische Veränderungen zu bevorzugen
- Probleme unter dem Aspekt von Ursache und Wirkung zu betrachten
- Inkompetenz anstrengend zu finden

Bei der Arbeit neigen Fühltypen dazu,

- unterstützenden Rat anzubieten
- Standards zu wollen, die auf Menschen eingehen
- sich eine verständnisvolle Führung zu wünschen
- harmonische Veränderungen zu bevorzugen
- Probleme unter dem Aspekt ihrer Auswirkungen auf Menschen zu betrachten
- mangelnde Zusammenarbeit anstrengend zu finden

Bei der Arbeit neigen Urteilstypen dazu,

- sich eine systematische Kommunikation zu wünschen
- lieber ein geplantes Arbeitsumfeld zu haben
- einen vorausplanenden Leiter zu schätzen
- Veränderungen ergebnisorientiert zu sehen
- sich wohlfühlen, wenn sie eine festgelegte Lösung anpeilen
- Unentschlossenheit anstrengend zu finden

Bei der Arbeit neigen Wahrnehmungstypen dazu,

- sich eine spontane Kommunikation zu wünschen
- lieber ein flexibles Arbeitsumfeld zu haben
- einen anpassungsfähigen Leiter zu schätzen
- Veränderungen prozessorientiert zu sehen
- sich wohlfühlen, wenn sie sich Optionen offenhalten
- voreilige Entscheidungen anstrengend zu finden

Die eigenen MBTI®-Präferenzen und deren Anwendung auf sechs Kernprobleme von Teams

Nachdem Sie nun Gelegenheit hatten, mithilfe der Tabellen weiter oben eine erste Bestimmung Ihrer Präferenzen

vorzunehmen, sollten Sie die Tabellen auf den nächsten Seiten anschauen. Das gibt Ihnen noch einmal Gelegenheit, Ihre Präferenzen zu bestätigen und zu verstehen sowie zu entscheiden, welcher Typ am besten auf Sie zutrifft.

MBTI®-Präferenzen und Kommunikation

In der Kommunikation neigen Extravertierte dazu,

- Dinge anderen offen mitzuteilen
- die Interaktion in der großen Gruppe zu suchen
- begeistert und aktiv zu sein
- sich Gemeinschaft mit anderen zu wünschen

In der Kommunikation neigen Introvertierte dazu,

- Dinge für sich zu behalten
- die Interaktion in der kleinen Gruppe zu suchen
- ruhig und zurückhaltend zu sein
- sich Unabhängigkeit zu wünschen

In der Kommunikation neigen Empfindungstypen dazu,

- gerne Gespräche über praktische Dinge zu führen
- gradlinig von Punkt zu Punkt zu gehen
- detailliert zu beschreiben
- Aussagen durch reale und konkrete Beispiele zu unterstreichen

In der Kommunikation neigen Intuitive Typen dazu,

- gerne geistreiche Gespräche zu führen
- von einem Gegenstand zum nächsten zu springen
- bildhaft zu beschreiben
- fantasievoll und einfallsreich Aussagen zu unterstreichen

In der Kommunikation neigen Denktypen dazu,

- skeptisch zu sein
- Konflikte zu untersuchen, um die Wahrheit zu finden
- geschäftsmäßig zu sein
- mit Kritik zu beginnen

In der Kommunikation neigen Fühltypen dazu,

- fürsorglich zu sein
- Konflikte zu meiden, um die Harmonie zu bewahren
- freundlich und zugänglich zu sein
- mit Lob zu beginnen

In der Kommunikation neigen Urteilstypen dazu,

- Wörter zu gebrauchen, die Entschlossenheit vermitteln – z.B. *beschlossen, entschieden, geplant*
- feste Positionen anzubieten
- Gespräche ergebnisorientiert zu führen
- Ablenkungen vom Thema nicht zu mögen

In der Kommunikation neigen Wahrnehmungstypen dazu,

- ausweichende Wörter zu gebrauchen – z.B. *vielleicht, möglicherweise, dazu tendieren*
- vorläufige Möglichkeiten anzubieten
- Gespräche optionsorientiert zu führen
- Ablenkungen vom Thema interessant zu finden

MBTI®-Präferenzen und Teamkultur

Eine Teamkultur, in der Extraversion zum Ausdruck kommt, wird eher

- viele verschiedene Erfahrungen bieten
- von vielen Interessenvertretern Input suchen und schätzen
- auf Erwartungen von außen reagieren
- bei Schwierigkeiten Hilfe von außen suchen

Eine Teamkultur, in der Introversion zum Ausdruck kommt, wird eher

- profunde Erfahrungen bieten
- von wenigen Auserwählten Input suchen und schätzen
- sich auf innere Ziele konzentrieren
- sich bei Schwierigkeiten auf innere Ressourcen verlassen

Eine Teamkultur, in der Empfinden zum Ausdruck wird eher

- gedeihen, wenn sie sich an bewährte Abläufe hält
- das Konkrete und Realisierbare schätzen
- der Erfahrung vertrauen
- praktische Durchführbarkeit schätzen

Eine Teamkultur, in der Intuition zum Ausdruck kommt, wird eher

- gedeihen, wenn sie Kreativität und Innovation einsetzt
- Intuition und Erkenntnisse schätzen
- der Inspiration vertrauen
- Fantasie schätzen

Eine Teamkultur, in der Denken zum Ausdruck kommt, wird eher

- Entscheidungen prinzipienorientiert treffen
- klar und sachlich sein
- kritisches Feedback wünschen, um besser zu werden
- sich konsequent an vorgesehene Vorgehensweisen halten

Eine Teamkultur, in der Fühlen zum Ausdruck kommt, wird eher

- Entscheidungen wertorientiert treffen
- warmherzig und freundlich sein
- positive Unterstützung für Bemühungen wünschen
- bei vorgesehenen Vorgehensweisen Ausnahmen machen

Eine Teamkultur, in der Urteilen zum Ausdruck kommt, wird eher

- stetiges Voranschreiten und Gründlichkeit wichtig finden
- sich an übliche Abläufe halten
- fest umrissene Ziele und Ergebnisse brauchen
- Arbeit vor Vergnügen stellen

Eine Teamkultur, in der Wahrnehmen zum Ausdruck kommt, wird eher

- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wichtig finden
- sich so wenig wie möglich an übliche Abläufe halten
- allgemeine Faktoren und Offenheit brauchen
- Arbeit und Vergnügen miteinander verbinden

MBTI® Präferenzen und Führung

Als Führungspersonen neigen Extravertierte dazu,

- bestimmt und direkt zu sein
- zuerst zu handeln
- breit angelegt zu sein und sich auf das äußere Umfeld auszurichten
- Pläne im Gespräch mit anderen zu entwickeln

Als Führungspersonen neigen Introvertierte dazu,

- hinter den Kulissen zu arbeiten und durch ihr Beispiel zu führen
- zuerst zu denken
- sich auf Tiefe und das innere Umfeld auszurichten
- Pläne durch stilles Nachdenken zu entwickeln

Als Führungspersonen neigen Empfindungstypen dazu,

- sich in der Führung von der Erfahrung leiten zu lassen
- pragmatisch zu sein
- übliche Führungsmethoden anzuwenden
- unmittelbare Ergebnisse und das Hier und Jetzt im Blick zu haben

Als Führungspersonen neigen Intuitive Typen dazu,

- sich in der Führung von Erkenntnissen und Einsichten bestimmen zu lassen
- innovativ zu sein
- neue Führungsmethoden zu erproben
- langfristige Ergebnisse und die Zukunft im Blick zu haben

Als Führungspersonen neigen Denktypen dazu,

- hart zu sein, wenn es die Situation erfordert
- Effizienz zu suchen
- stolz auf ihre Fairness zu sein
- einen aufgabenorientierten und ergebnisbezogenen Führungsstil einzusetzen

Als Führungspersonen neigen Fühltypen dazu,

- sanft zu sein, wenn andere es brauchen
- Hingabe und Einsatz zu suchen
- stolz auf ihren sensiblen Umgang mit Menschen zu sein
- einen beziehungsorientierten und konsensbezogenen Führungsstil einzusetzen

Als Führungspersonen neigen Urteilstypen dazu,

- sich auf die Durchführung und prompte Erledigung der Arbeit zu konzentrieren
- nach festgelegten Prioritäten zu handeln
- lieber die Kontrolle zu haben
- Durchhaltevermögen zu erwarten

Als Führungspersonen neigen Wahrnehmungstypen dazu,

- sich auf die Berücksichtigung aller Aspekte des Problems zu konzentrieren
- auf Chancen, die sich bieten, zu reagieren
- lieber Freiheit zu haben
- Anpassungsvermögen zu erwarten

Die vier Brillen

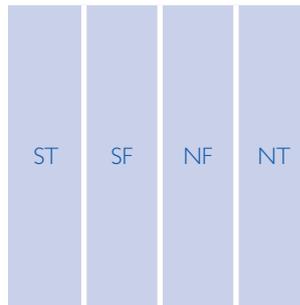
Die Typentabelle kann in Untergruppen mit jeweils gemeinsamen Präferenzen aufgeteilt werden. Jede Untergruppe besteht aus Typen, die einen oder mehrere Buchstaben gemeinsam haben. Man kann sich diese Untergruppen als Brillen vorstellen, durch die man die Interaktion im Team genauer betrachten kann. So wie

eine optische Brille Ihnen hilft, Ihren Blick auf etwas zu richten oder Gegenstände deutlicher zu sehen, helfen Ihnen die MBTI-Brillen, ein deutlicheres Bild von den Verhaltensmustern in Ihrem Team zu bekommen.

Wir unterscheiden vier MBTI-Brillen. Diese unterteilen die Tabelle in Untergruppen, die jeweils zwei Buchstaben gemeinsam haben. Die vier Brillen sind die Funktionsbrille, die Quadrantenbrille, die Temperamentbrille und die Dynamikbrille.

Die Funktionsbrille

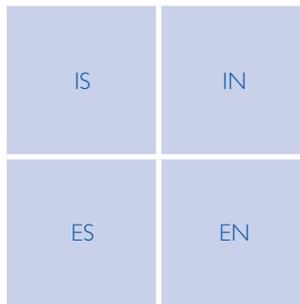
Die Funktionen werden von den (senkrechten) Spalten der Typentabelle repräsentiert: ST, SF, NF und NT. Sie entsprechen der Kombination der bevorzugten Weise der Informationsaufnahme (S oder N) und der bevorzugten Weise der Entscheidungsfindung (T oder F).



- ST-Typen:** praktische, sachliche Typen
- SF-Typen:** mitfühlende, freundliche Typen
- NF-Typen:** begeisterte, verständnisvolle Typen
- NT-Typen:** logische, einfallsreiche Typen

Die Quadrantenbrille

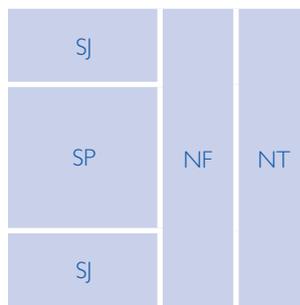
Die Quadranten finden sich in den vier Ecken der Typentabelle: IS, IN, ES und EN. Sie korrespondieren mit der Kombination der bevorzugten Einstellung (E oder I) und der bevorzugten Weise der Informationsaufnahme (S oder N).



- IS-Typen:** nachdenkliche, praktische Typen
- IN-Typen:** nachdenkliche, fantasievolle Typen
- ES-Typen:** energiegeladene, praktische Typen
- EN-Typen:** energiegeladene, fantasievolle Typen

Die Temperamentbrille

Die Kombinationen, die den vier Temperamenten entsprechen, sind SJ, SP, NF und NT. Die SJ-Typen finden sich in den beiden linken Feldern der oberen und der unteren Reihe der Typentabelle. Die SP-Typen haben ihren Platz in den beiden linken Feldern der zweiten und dritten Reihe. Und die NF- und die NT-Typen liegen in der dritten bzw. vierten Spalte.



- SJ-Typen:** verantwortungsbewusste, loyale Typen
- SP-Typen:** clevere, aufgeschlossene Typen
- NF-Typen:** fantasievolle, freundliche Typen
- NT-Typen:** rationale, erfinderische Typen

Die Dynamikbrille

Besonders wichtig für das Konzept der psychologischen Typen ist die Vorstellung, dass vier der Präferenzen – S, N, T und F – in einer dynamischen Beziehung zueinander stehen. Bei jedem Typ entwickelt sich sehr früh eine dieser Präferenzen und wird wahrscheinlich mehr als die anderen eingesetzt. Diese erste Präferenz wird oft als die Dominante Funktion (oder die Dominante) bezeichnet. Welches auch Ihre Dominante sein mag – im Allgemeinen zeigt sie an, wie Sie sich in die Welt einbringen.

Wenn Ihre Dominante mit Informationsaufnahme verbunden ist (S oder N), ist Ihre zweite Funktion eine der beiden Präferenzen der Entscheidungsfindung (T oder F). Ist dagegen Ihre Dominante eine der Präferenzen der Entscheidungsfindung (T oder F), dann geht es bei Ihrer zweiten Funktion um Informationsaufnahme (S oder N). Diese zweite Funktion sorgt für ein Gleichgewicht: Effektive Entscheidungen erfordern eine effektive Informationsbeschaffung und umgekehrt.

Die dritte und vierte Funktion entwickeln sich später. Wie bei der ersten und zweiten Funktion gleichen sie sich gegenseitig aus: Eine hat mit Informationsaufnahme zu tun, die andere mit Entscheidungsfindung. Die vierte oder am wenigsten bevorzugte Funktion ist gewöhnlich die Achillesferse einer Person – der Bereich, der am ehesten übersehen wird und daher am schwächsten ist. Nutzen Sie die Aufstellung „Reihenfolge der Präferenzen“ auf S. 48 als eine kurze Einführung.

Die Gruppierungen innerhalb der Dynamikbrille werden unter dem Aspekt der Dominanten S, N, T oder F definiert. Eine Möglichkeit, die Dynamik eines Typs zu bestimmen, ist die Anwendung der „1-2“-Regel: In der ersten Reihe der Typentabelle ist die erste Funktion – entweder Empfinden oder Intuition, abhängig vom Typ – die Dominante; in der zweiten Reihe der Typentabelle ist die zweite Funktion – entweder Denken oder Fühlen, abhängig vom Typ – die Dominante. Anders gesagt: „Reihe eins, Funktion eins; Reihe zwei, Funktion zwei.“ In der dritten Reihe ist die erste Funktion die Dominante; in der vierten Reihe ist die zweite Funktion die Dominante.

S	N	
T	F	T
S	N	
T	F	T

Empfinden (S) dominant:

realistische, nüchterne Typen

Intuition (N) dominant:

visionäre, scharfsinnige Typen

Denken (T) dominant:

prinzipientreue, gerechte Typen

Fühlen (F) dominant:

werteorientierte, mitfühlende

Typen

Reihenfolge der Präferenzen

ISTJ 1. Empfinden 2. Denken 3. Fühlen 4. Intuition	ISFJ 1. Empfinden 2. Fühlen 3. Denken 4. Intuition	INFJ 1. Intuition 2. Fühlen 3. Denken 4. Empfinden	INTJ 1. Intuition 2. Denken 3. Fühlen 4. Empfinden
ISTP 1. Denken 2. Empfinden 3. Intuition 4. Fühlen	ISFP 1. Fühlen 2. Empfinden 3. Intuition 4. Denken	INFP 1. Fühlen 2. Intuition 3. Empfinden 4. Denken	INTP 1. Denken 2. Intuition 3. Empfinden 4. Fühlen
ESTP 1. Empfinden 2. Denken 3. Fühlen 4. Intuition	ESFP 1. Empfinden 2. Fühlen 3. Denken 4. Intuition	ENFP 1. Intuition 2. Fühlen 3. Denken 4. Empfinden	ENTP 1. Intuition 2. Denken 3. Fühlen 4. Empfinden
ESTJ 1. Denken 2. Empfinden 3. Intuition 4. Fühlen	ESFJ 1. Fühlen 2. Empfinden 3. Intuition 4. Denken	ENFJ 1. Fühlen 2. Intuition 3. Empfinden 4. Denken	ENTJ 1. Denken 2. Intuition 3. Empfinden 4. Fühlen