



Ihr bestes Mittel zur Teambildung?

Die Macht der Persönlichkeit

Der Produktdesigner Matt Eng begann seinen [Ted Talk 2017](#) (auf Englisch verfügbar) mit einem Beitrag über Paul Azinger, den ehemaligen Kapitän des US-Ryder-Cup-Golfteams. Azinger musste ein Team aus Golfern aufbauen, die es gewohnt waren, als Einzelpersonen zu arbeiten. Anstatt den traditionellen Ansatz zu verfolgen, bei dem die Menschen aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten zusammengebracht werden, beschloss er, etwas Innovatives zu versuchen.

Azinger hat sich vorgenommen, die Golfer nicht nach ihren Fähigkeiten, sondern nach ihren Persönlichkeiten zu paaren. Er glaubte, je besser die Teammitglieder miteinander kommunizieren könnten, desto eher würden sie in der Lage sein, „sich gegenseitig über das Grün zum Sieg zu treiben“. Er hatte Recht, und sein unkonventioneller Ansatz führte zum Turniersieg der Mannschaft.

Die Teammitglieder wissen in der Regel sehr gut, welche Fähigkeiten benötigt werden und was das Ziel des Teams ist. Wenn ihnen jedoch die Möglichkeit geboten wird, darüber hinauszugehen und eine bessere Verbindung und stärkere Kommunikation zu erreichen, werden diejenigen, die diese Möglichkeit nutzen, zu den wichtigsten Mitgliedern des Teams. Es ist unvermeidlich, dass sich einige von ihnen in einem solch engen Team nicht wohlfühlen und das Unternehmen verlassen. Was jedoch bleibt, ist ein hocheffizientes, vernetztes Team, das bereit ist, Herausforderungen als koordinierte Einheit anzugehen.

Menschliche Verbundenheit ist die magische Zutat für die glücklichsten und effektivsten Teams. Hier erfahren Sie, wie Sie diese Verbindung auf der Grundlage Ihrer Persönlichkeit aufbauen können.

Professionelle psychometrische Analysen verwenden

Der erste Schritt bei jeder persönlichkeitsorientierten Teambildung besteht aus zwei Teilen: 1) die Teammitglieder verstehen sich selbst und 2) sie verstehen, inwiefern sie anderen ähnlich sind oder sich von ihnen unterscheiden.

Die Teammitglieder müssen ihre eigene Rolle verstehen:

- Stärken
- Schwächen
- Persönliche Tendenzen am Arbeitsplatz



Die Durchführung einer wissenschaftlich anerkannten Persönlichkeitsanalyse, wie z. B. des Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®), kann Teammitgliedern helfen, sich selbst besser kennenzulernen und folglich ihr eigenes Potenzial sowie das ihres Teams zu maximieren.

Das Verständnis der eigenen Motivationen, der eigenen emotionalen Intelligenz und der Art und Weise, wie Sie mit anderen kommunizieren, ist der natürliche Ausgangspunkt für den Aufbau von Beziehungen zu anderen Teammitgliedern. Selbsterkenntnis führt zu einer besseren Wahrnehmung der anderen.

[Eine von Korn/Ferry International durchgeführte Analyse](#) (in englischer Sprache verfügbar) zielte darauf ab, „blinde Flecken“ in den Merkmalen der Personen zu identifizieren. Sie definierten einen blinden Fleck als eine Fähigkeit, in der sich der Einzelne selbst als sehr effektiv einschätzt, während seine Kollegen die gleiche Fähigkeit als Schwäche bezeichnen.

Die Studie hat gezeigt, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihre eigenen blinden Flecken zu erkennen, diese Schwächen weitgehend ausgleichen können. Die Studie zeigte auch, dass Unternehmen, die in der Lage sind, Mitarbeiter mit einem höheren Maß an Selbstbewusstsein zu halten, tendenziell eine höhere finanzielle Rentabilität aufweisen.

Es hat sich gezeigt, dass ein höheres Maß an Selbstbewusstsein nicht nur für Einzelpersonen, Führungskräfte und ihre Teams von Vorteil ist, sondern auch unternehmensweite Vorteile mit sich bringt:

Effektivere Mitarbeiter



Bessere Beziehungen am Arbeitsplatz



Höhere Fähigkeiten zur Erkennung und Steuerung von Emotionen



Weniger Stress am Arbeitsplatz



Erfahren Sie, wie und was die verschiedenen Teammitglieder beitragen

Die einzelnen Teammitglieder leisten unterschiedliche Beiträge innerhalb des Teams. Die Identifizierung des Persönlichkeitstyps jeder Person – und ihrer Eigenschaften – bietet den Führungskräften einen guten Ausgangspunkt, um zu verstehen, wie das Team arbeitet und wie die einzelnen Teammitglieder am besten zusammenarbeiten können.

Schauen wir uns drei Beispiele für MBTI-Persönlichkeitstypen an und wie jeder von ihnen in ein Team passt und sich dort oft verhält.

A photograph of two women smiling and looking towards each other. The woman on the left has long blonde hair and is wearing a light-colored top. The woman on the right has dark curly hair and is wearing a dark top. The image is partially obscured by a green horizontal bar at the bottom.

ENFJ

ENFJ-Typen haben eine Vorliebe für Extraversion, Intuition, Fühlen und Urteilen. Sie neigen dazu, eng mit anderen Teammitgliedern zusammenzuarbeiten, die Meinungen und Werte anderer zu respektieren und einen Konsens zu finden.

Als Führungspersönlichkeiten sind ENFJ-Typen häufig inspirierende Personen, die das Beste aus einem Team herausholen können. ENFJs werden manchmal als „mitfühlende Vermittler“ bezeichnet und sind einfühlsam, kooperativ, freundlich und können sehr überzeugend sein.

Als Mitglied eines Teams kann der ENFJ-Typ eine Vielzahl von Aufgaben am Arbeitsplatz wahrnehmen. ENFJ-Typen können warmherzig und freundlich sein und zeigen eine Affinität dazu, das berufliche Umfeld für andere zu verbessern, was zu einer höheren Produktivität führt. Ihre extravertierte Ausrichtung bedeutet, dass sie anpassungsfähig sind und ihre Energie aus der Interaktion mit anderen beziehen. ENFJ-Typen werden jedoch wahrscheinlich nie mit einer Situation zufrieden sein, in der ihre Teamkollegen aggressiv sind oder unter großem Stress stehen, unabhängig davon, wie viel Spaß ihnen die Arbeit an sich machen würde.

In Teams spielen diejenigen, die ENFJ bevorzugen, oft die Rolle der Vertrauensperson oder des Cheerleaders mit gelegentlichen ermutigenden Worten.



ESTJ

Ein weiterer extravertierter Persönlichkeitstyp sind diejenigen, die ESTJ (Extraversion, Sensing, Thinking, Judging) bevorzugen. Sie haben Freude daran, ein fester Bestandteil ihres Arbeitsplatzes zu sein. Und sie wollen oft Teil von etwas sein, das größer und wichtiger ist als sie selbst, und sie kommen zur Arbeit, um einen Mehrwert für ihr Unternehmen zu schaffen. ESTJs bevorzugen Struktur und Vorhersehbarkeit, und wenn sie einen Arbeitgeber finden, der ihnen das bietet, bleiben sie mit größerer Wahrscheinlichkeit in ihrer Position und sind dort glücklich.

Die meisten ESTJ-Typen werden sich in einer Position, die wenig Struktur und viel kreatives Denken erfordert, nicht so wohl fühlen. Geben Sie ihnen Autorität und Autonomie, und sie können durch die Organisation von Menschen, Systemen und Ressourcen erstaunliche Ergebnisse erzielen. Um ESTJ-Typen im Team glücklich zu machen, sollten Sie ein organisiertes, strukturiertes Umfeld ohne häufige, unnötige Änderungen, Fluktuation oder Umwälzungen schaffen.



ISTJ

Die ISTJ-Typen (Introversion, Sensing, Thinking, Judging) nehmen ihre Arbeit ernst. Sie kommen zur Arbeit und sind bereit, ihr Bestes zu geben und sich zu konzentrieren. ISTJ-Typen sind in der Regel nicht erschöpft, wenn sie so viel Energie für ihre Aufgaben aufwenden. Im Gegenteil, sie fühlen sich in Situationen wohl, die Pflichtbewusstsein und Hingabe erfordern. ISTJ-Arbeiter mögen strenge Routine und Struktur am Arbeitsplatz und spielen in Teams oft den Anwalt des Teufels. Ihre Vorliebe für Introvertiertheit (sie tanken Energie, indem sie Zeit alleine verbringen) ist gepaart mit extravertiertem Denken, und diese Kombination bedeutet im Allgemeinen, dass ein ISTJ als Teil eines Teams die Arbeit erledigen wird, was auch immer es kostet.

Diejenigen, die den ISTJ bevorzugen, mögen keine Veränderungen und versuchen vielleicht sogar, sie zu vermeiden oder sich dagegen zu wehren. Dies kann eine Herausforderung für Teams darstellen, die sich in einer Entwicklung oder einem drastischen Wandel befinden. Ungewissheit am Arbeitsplatz kann für alle Persönlichkeitstypen großen Stress bedeuten, aber für diesen Persönlichkeitstyp kann sie besonders schwierig sein. Da ISTJs jedoch so engagiert sind, bleiben sie meist dabei, auch wenn sie in einer bestimmten Position etwas unglücklich sind. In Teams, die jemanden brauchen, der die Fäden in der Hand hält, Regeln durchsetzt und andere zur Verantwortung zieht, sind die ISTJ-Typen in dieser Rolle hervorragend.

Erkennen Sie die Stärken und Schwachstellen

So wie jeder Einzelne Stärken und Schwächen hat, so haben auch Teams Stärken und Schwächen. Nachdem Sie mehr über die einzelnen MBTI-Persönlichkeitstypen erfahren haben, können Sie alle diese Persönlichkeitstypen einem Teamtyp zuordnen. Auf diese Weise können Sie die verschiedenen Persönlichkeitspräferenzen betrachten und feststellen, welche Präferenzen in einem Team dominieren oder welche Perspektiven Ihnen möglicherweise fehlen.

[Möchten Sie sehen, wie das im wirklichen Leben funktioniert?](#) Sehen Sie sich dieses Video (in englischer Sprache) an, in dem Jeff Hayes, CEO von The Myers-Briggs Company, darüber spricht, wie er eine MBTI-Teambuilding-Veranstaltung für sein Führungsteam genutzt hat.

Aber denken Sie daran, dass das MBTI-Tool zwar für die Teamentwicklung wertvoll ist, aber niemals für die Auswahl eines Teams verwendet werden sollte. Vielen Personen scheinen zu denken, dass in einem Team eine Person von jedem Typ vertreten sein sollte, aber das ist nicht der Fall. Da jeder beide Seiten seiner Präferenzen nutzen kann, liegt der Wert hier darin, dass das Team weiß, wie es sich auf seine nicht-dominanten Präferenzen einstellen oder Raum für andere Perspektiven schaffen sollte. Die MBTI-Beurteilung sollte niemals als Instrument für die Einstellung oder Auswahl von Mitarbeitern oder Teammitgliedern verwendet werden.



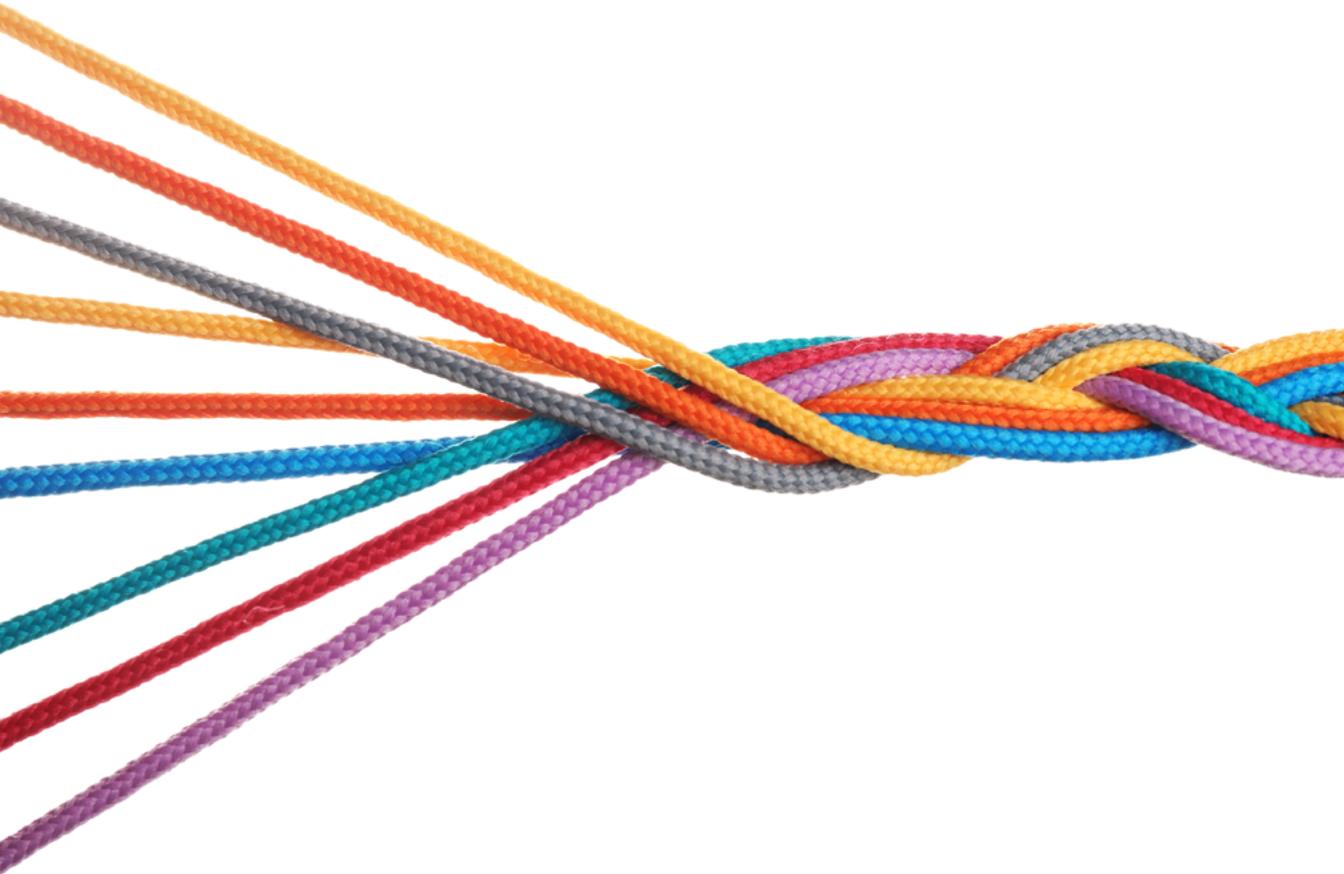
Erreichbare Teamziele setzen

„Wenn man nicht weiß, wohin man will, wird man wahrscheinlich nicht ankommen“, sagt Ethan Bernstein, Professor an der Harvard Business School, in einem Interview mit der Harvard Business Review. „Das klingt zu simpel, aber es fasst zusammen, warum Ziele wichtig sind.“

Bernstein lehrt das PACE-Modell als Leitfaden für die Festlegung effektiver Ziele. PACE ist ein Akronym, das sich auf Teamziele wie:

- 1.** Wählen Sie ein Teamziel.
- 2.** Informieren Sie die anderen Mitglieder Ihres Teams über das Ziel.
- 3.** Sammeln Sie konkrete Ideen, wie Sie sich verbessern können.
- 4.** Holen Sie sich Feedback zu Ihren Leistungen ein.

Legen Sie bei der Definition und Ausrichtung auf Ihre wichtigsten Ziele Meilensteine fest, um Ihre Fortschritte zu messen, auf Kurs zu bleiben und gelegentlich kleine Erfolge zu feiern.



BONUS: Nehmen Sie sich Zeit, um Ihr Team kennenzulernen

Wenn das Team bereits seit einiger Zeit zusammenarbeitet und ein neues Teammitglied hinzukommt, kann es von Vorteil sein, Fragen zur Teambildung zu stellen, z. B. „Wie würden Sie Ihren idealen Urlaub beschreiben?“

Eine gemeinsame Struktur, auf die sich das gesamte Team beziehen kann, mit einer gemeinsamen Sprache, wie z. B. die MBTI-Beurteilung, kann besonders hilfreich sein, wenn Fragen zur Teambildung gestellt werden. Fragen und viele andere Beispiele für MBTI-Anwendungen zur Teamentwicklung finden Sie in der Broschüre [Introduction to Type® and Teams \(erhältlich in englischer Sprache\)](#).

Fragen zur Teambildung wie die obige zeigen oft ein bestimmtes MBTI-Präferenzpaar auf. In diesem Fall werden häufig die Präferenzen Beurteilen und Wahrnehmen dargestellt. In den Antworten derjenigen, die das Beurteilen bevorzugen, ist oft von Planung, Zeitplänen und „das Beste aus meiner Zeit machen“ die Rede. Andererseits erwähnen Personen mit einer Vorliebe für Wahrnehmen oft, dass sie freie Zeit haben möchten, es vorziehen, nicht jeden Tag einen Zeitplan aufzustellen, und Raum für Spontaneität lassen.

Andere Beispiele für Fragen zur Teambildung könnten sein:

Wenn Sie ein Küchengerät wären, welches wären Sie und warum?

Was sind drei Dinge, die niemand in diesem Raum über Sie weiß?

Was wollten Sie als Kind werden, wenn Sie „erwachsen“ sind?

Der Sinn von Fragen zur Teambildung besteht darin, eine Verbindung zwischen den Teammitgliedern herzustellen, indem verschiedene Teammitglieder miteinander sprechen und einander zuhören, Dinge über sich selbst mitteilen, die nicht direkt mit ihrer Arbeit oder ihrer Beteiligung am Team zu tun haben, oder Unterschiede in den Denkprozessen oder der Art und Weise, wie sie an Fragen herangehen, aufzeigen.

Ist die Antwort auf die erste blaue Frage zum Beispiel humorvoll oder einfach nur direkt? Warum hat die Person das Objekt gewählt, das sie gewählt hat? War das Objekt utilitaristisch? Fragen wie diese können trivial erscheinen, aber ihr Ziel ist es, den Teammitgliedern zu helfen, sich anderen Mitgliedern zu öffnen und idealerweise ein stärkeres, besser kommunizierendes Team aufzubauen.

Qualifizieren Sie sich für die MBTI-Zertifizierung

Möchten Sie mehr darüber erfahren, wie Sie sich für die Bewertung des Myers-Briggs-Typenindikators zertifizieren lassen können?

Als MBTI Certified Practitioner sind Sie berechtigt, die Beurteilung durchzuführen und sie in Ihren eigenen Programmen zur Führungs- und Teamentwicklung einzusetzen. Damit können Sie Ihren Mitarbeitern ein Grundgerüst für das Verständnis zwischenmenschlicher Unterschiede mit einer gemeinsamen Sprache an die Hand geben und ihnen helfen, das Selbstbewusstsein zu entwickeln, um die beste Version ihrer selbst zu werden.

eu.themyersbriggs.com/en/Training/MBTI-training

Über uns

In einer sich rasch wandelnden Welt müssen Unternehmen alle ihnen zur Verfügung stehenden Talente erfassen und nutzbar machen. Die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, ist der Schlüssel zu allen Beziehungen, sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Bereich.

[The Myers-Briggs Company](https://www.themyersbriggs.com) befähigt Menschen, das Beste aus sich herauszuholen, indem sie ihnen zwei unverzichtbare Werkzeuge an die Hand gibt – Selbsterkenntnis und ein tieferes Verständnis für andere. Wir unterstützen Organisationen auf der ganzen Welt bei der Verbesserung von Teamwork und Zusammenarbeit, bei der Entwicklung von inspirierenden Führungskräften, bei der Förderung von Vielfalt und bei der Lösung komplexer menschlicher Herausforderungen.

Mit über 60 Jahren Erfahrung in der Entwicklung und Veröffentlichung von Beurteilungsinstrumenten, über 30 Jahren Beratungs- und Schulungserfahrung, einem globalen Netzwerk von Niederlassungen, Partnern und zertifizierten unabhängigen Beratern in 115 Ländern, Produkten in 29 Sprachen und der Zusammenarbeit mit 88 der Fortune-100-Unternehmen sind wir bereit, willens und in der Lage, Ihnen zum Erfolg zu verhelfen.

eu.themyersbriggs.com/de

