



Myers-Briggs Type Indicator® Teambericht

Entwickelt von Allen L. Hammer

Europäische Ausgabe

Team (Muster) 270111

Bericht erstellt für
ANNE MUSTER

Einführung

Dieser Bericht wendet Informationen des *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI®) Instruments auf Ihr Team an. Das MBTI-Instrument wurde von Isabel Briggs Myers und Katharine Briggs entwickelt und basiert auf der Theorie psychologischer Typen von Carl Jung. MBTI-Ergebnisse können den einzelnen Teammitgliedern dabei helfen, besser zu verstehen, wie ihr Team funktioniert. Wenn Teammitglieder über ihren Persönlichkeitstyp Bescheid wissen, kann dies außerdem die Qualität ihrer Interaktionen miteinander verbessern. Ziel dieses Berichts ist es, allen Teammitgliedern mithilfe des MBTI-Instruments die Möglichkeit zu geben, die Stärken des Teams, potenzielle Herausforderungen und Wege zur Leistungsverbesserung zu erkennen.

Dieser Bericht kann Ihnen und Ihrem Team helfen,

- **Stärken und potenzielle Herausforderungen zu erkennen**
- **potenzielle blinde Flecken zu vermeiden oder weitestmöglich zu reduzieren**
- **die Fähigkeiten des Einzelnen und der Gruppe in Bezug auf die Lösung von Problemen, die Kommunikation und die konstruktive Ausnutzung von Konflikten zu verbessern**
- **die natürlichen Vorteile zu maximieren, die sich aus den Ähnlichkeiten und Unterschieden der Teammitglieder ergeben**
- **Aktionspläne für die einzelnen Teammitglieder und für das Team insgesamt zu entwickeln, die klar formulierte Schritte zur Leistungsverbesserung enthalten**

Ein gut funktionierendes Team kann mehr – und häufig auch bessere – Arbeit leisten als eine Einzelperson oder sogar eine Gruppe von unabhängig arbeitenden Einzelpersonen. Teams bieten unterschiedliche Blickweisen auf Probleme, gegenseitige Unterstützung zum Erreichen von Zielen und ein gemeinschaftliches Gefühl des Erfolgs. Teamarbeit birgt jedoch auch Herausforderungen in sich, da die einzelnen Personen mit ihren unterschiedlichen Ansichten eng zusammenarbeiten müssen, um ein Ziel zu erreichen. Die Mitglieder eines Teams müssen lernen, einander zuzuhören und miteinander zu kommunizieren, um wirklich zu verstehen, wie ihre Teamkollegen die Welt sehen und wie sie am liebsten arbeiten.

Die Gliederung Ihres MBTI-Teamberichts

- **Der Persönlichkeitstyp Ihres Teams**
- **Die Stärken Ihres Teams**
- **Die potenziellen blinden Flecken Ihres Teams**
- **Ihr individueller Beitrag zum Team**
- **Ihre potenziellen blinden Flecken**
- **Problemlösung im Team und Ihr bevorzugter Problemlösungsstil**
- **Teamkommunikation und Ihr bevorzugter Kommunikationsstil**
- **Teamkonflikt und Ihr Konfliktstil**
- **Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit in Ihrem Team**
- **Einflüsse der Organisation auf Ihr Team**
- **Aktionspläne für das Team und für einzelne Teammitglieder**

Der Persönlichkeitstyp Ihres Teams

Mehr über den Persönlichkeitstyp Ihres Teams zu lernen, hilft Ihnen dabei zu verstehen, wie das Team funktioniert. Ein Teamtyp lässt sich auf unterschiedliche Weise herleiten; in diesem Bericht wird er berechnet, indem gezählt wird, wie viele Teammitglieder jeweils eine bestimmte Präferenz haben. Die Typentabelle unten zeigt die MBTI-Typen der Personen in Ihrem Team.

Ihr Teamtyp: ESTJ

ISTJ	ISFJ 1	INFJ 1	INTJ
ISTP	ISFP 1	INFP	INTP 1
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP 2
ESTJ 1	ESFJ 1	ENFJ	ENTJ

Anzahl der Personen in Ihrem Team mit der jeweiligen Präferenz

E Extraversion	4	I Introversion	4
S Empfinden	4	N Intuition	4
T Denken	4	F Fühlen	4
J Urteilen	4	P Wahrnehmen	4

ESTJ-Teams sind in solchen Situationen gut aufgestellt, in denen schwierige Entscheidungen getroffen werden müssen und entschiedene Maßnahmen erforderlich sind. Typischerweise leisten sie Hervorragendes, wenn es darum geht, andere beim Verfolgen von klaren, messbaren Zielen zu leiten.

Beim Zählen der Präferenzen Ihrer Teammitglieder ergeben sich Gleichstände zwischen einem oder mehreren der MBTI-Gegensatzpaare. Dieser Gleichstand wurde durchbrochen, indem zum einen ähnliche Teams beobachtet wurden und indem zum anderen untersucht wurde, welche Präferenzen in einem typischen Arbeitsumfeld häufiger zum Einsatz kommen und belohnt werden.

Erfolgreiche Teamarbeit passiert meist nicht von selbst – vielmehr verlangt sie Engagement, Geschick, Zeit und Anstrengung. Ein perfektes Team gibt es nicht. Trotzdem können Sie die Effektivität Ihres Teams ständig verbessern, indem Sie die Schritte ausführen, die an späterer Stelle in diesem Bericht beschrieben werden sollen. Ein wichtiger erster Schritt besteht darin, die Persönlichkeitstypen Ihrer Teamkollegen zu erkennen und zu verstehen.

Die Stärken Ihres Teams

Teams besitzen, ebenso wie einzelne Menschen, bestimmte Stärken, die sich auf natürliche Weise aus ihrem bevorzugten Typ ergeben. Teams, die ihre natürlichen und bevorzugten Verfahren für das Sammeln von Informationen und das Treffen von Entscheidungen verstehen und anwenden, erzielen oft ausgezeichnete Ergebnisse. Ein Team arbeitet dann am effektivsten, wenn es zum Lösen von Problemen und zum Ausführen von Aufgaben seinen bevorzugten Stil anwendet.

Das Diagramm unten zeigt einen Auszug der Stärken, die Ihr Team wahrscheinlich nutzt. Möglicherweise wird allerdings nicht jede Stärke tatsächlich zutreffen; dies hängt von der Mischung individueller Präferenzen ab, die in dem Team vertreten sind.

Stärken des Teams: ESTJ	Benötigt?
Entscheidungen rasch treffen und dabei bleiben	
Sofortige Maßnahmen ergreifen	
Entscheidungen anhand bekannter Fakten treffen	
Klare, messbare Teamziele setzen	
Organisieren und planen, um Ziele zu erreichen	
Andere zum Verfolgen von gesetzten Zielen motivieren	
Klare Leistungserwartungen aufstellen	
Praktische Ergebnisse erzielen	
Den Fortschritt überwachen und als Team die Verantwortung übernehmen	
Probleme logisch und objektiv analysieren	

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Besprechen Sie gemeinsam im Team jede der Stärken.
- ▶ Markieren Sie bitte in der zweiten Spalte des Diagramms die Stärken, die Ihr Team benötigt, um sein gegenwärtiges Problem zu lösen oder seine Aufgaben zu erfüllen.
- ▶ Stellen Sie fest, wie Sie diese Stärken am besten zum Vorteil Ihres Teams ausnutzen können.

Die potenziellen blinden Flecken Ihres Teams

Ein Team besitzt nicht nur Stärken, sondern hat auch mögliche blinde Flecken – Verhaltensweisen, die die Teammitglieder nicht einsetzen oder nicht zur Kenntnis nehmen, da sie sich auf die Verhaltensweisen konzentrieren, die den Präferenzen des Teams entsprechen. Blinde Flecken können ein Team aus der Bahn werfen, wenn sie nicht sichtbar gemacht und behandelt werden.

Das Diagramm unten führt die potenziellen blinden Flecken Ihres Teams auf und bietet Vorschläge dazu, wie damit umgegangen werden kann. Wenn der Teamleiter Ihres Teams ein anderer Typ ist als der Typ des Teams, oder wenn einige Teammitglieder flexibel mit der Anwendung ihrer Präferenzen sind, treffen einige der aufgeführten blinden Flecken möglicherweise nicht zu.

Blinde Flecken des Teams: ESTJ	Empfohlene Maßnahmen
Kann Spontanentscheidungen treffen und übereilt handeln, sodass die Arbeit später noch einmal getan werden muss	Darauf achten, dass das Team genug Zeit mit der Erörterung aller Fakten, Möglichkeiten und Implikationen seiner Entscheidung verbringt
Verwirft möglicherweise neue Ideen und weist sie als nicht durchführbar zurück, ohne ihnen eine Chance zu geben	Nach Unstimmigkeiten oder Schwächen suchen, die behoben werden müssen, damit die neue Idee funktionieren kann; Best-Case-Szenarien ausarbeiten
Erkennt möglicherweise Trends nicht oder sieht nicht die großen Zusammenhänge	Überlegen, was geschehen würde, wenn das gegenwärtige Verhalten ein, drei oder fünf Jahre lang unverändert beibehalten wird
Sieht möglicherweise die großen Zusammenhänge nicht, weil das Team sich zu stark auf kurzfristige Ergebnisse konzentriert	Fragen, wie die Ziele des Teams zu den Zielen anderer Teams, des gesamten Unternehmens oder der Gemeinschaft passen
Das Team räumt möglicherweise alle Hindernisse rücksichtslos aus dem Weg	Feststellen, ob das Hindernis ein Zeichen dafür ist, dass etwas Wichtiges nicht beachtet wurde; versuchen, andere zu beeinflussen, anstatt sie mit Macht zu überwältigen
Möglicherweise feiert das Team seine Erfolge nicht	Zeit zum Feiern von Teamerfolgen einplanen, auch wenn es kleine Erfolge sind

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Lassen Sie ein Teammitglied, dessen Typ nicht dem Teamtyp entspricht, als Beobachter agieren und alternative Vorgehensweisen vorschlagen.
- ▶ Laden Sie einen Außenstehenden dazu ein, diese Rolle zu übernehmen.
- ▶ Lesen Sie über die Stärken und Herausforderungen der Teams, deren Typ ein anderer ist als derjenige Ihres Teams.
- ▶ Beobachten Sie ein Team mit einem anderen Teamtyp und finden Sie heraus, wie dieses Team seine Aufgaben erfüllt.
- ▶ Führen Sie ein Brainstorming durch, um Möglichkeiten zu finden, wie das Team seine blinden Flecken überwinden kann; stellen Sie eine Liste mit Strategien auf.

Ihr individueller Beitrag zum Team

Jedes Mitglied Ihres Teams verfügt über bestimmte, mit seinem Persönlichkeitstyp einhergehende Stärken. Indem Sie mehr über Ihren Typ erfahren, können Sie besser nachvollziehen, wie Sie Ihre Stärken dazu einsetzen können, dem Team zu helfen. Sie arbeiten optimal, wenn Sie nach Ihren natürlichen Präferenzen handeln. Den Ergebnissen Ihrer MBTI-Interpretation zufolge haben Sie Ihre Präferenzen als ENTP ausgedrückt.

Ihr Typ: ENTP

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

E Extraversion
N Intuition
T Denken
P Wahrnehmen

ENTPs sind dynamisch und enthusiastisch. Im Team finden sie kontinuierlich neue Gelegenheiten für das Team und drängen ständig auf Veränderungen.

Ihre Stärken: ENTP

Gegenwärtig genutzt?

Neue Gelegenheiten für das Team ausfindig machen	
Probleme logisch und objektiv analysieren	
Unternehmergeist ins Team einbringen	
Neue Möglichkeiten eröffnen	
Die großen Zusammenhänge betrachten	
Langfristig denken	
Strategisch denken	
Auf Schwächen und Widersprüche hinweisen, die ein Projekt oder eine Aufgabe zum Scheitern bringen können	
Schwung und Begeisterung ins Team bringen	
Veränderungen vorantreiben	
Flexibel und spontan auf Probleme reagieren	
Technische Kompetenz zur Lösung eines Problems einbringen	

Nächste Schritte für Sie

- ▶ Stellen Sie fest, welche dieser Verhaltensweisen auf Sie selbst zutreffen, und überlegen Sie, wie Sie von ihnen profitieren. Wie könnten Sie diese Verhaltensweisen dazu einsetzen, dem Team weiterzuhelfen?
- ▶ Markieren Sie in der zweiten Spalte der Tabelle oben alle Verhaltensweisen, die Sie im Team anwenden. Haben Sie natürliche Stärken, die Sie nicht ins Team einbringen?
- ▶ Diskutieren Sie mit den Teammitgliedern, wie Ihre Stärken dem Team helfen können, seine Ziele zu erreichen.

Ihre potenziellen blinden Flecken

Ihre Typpräferenzen bringen neben natürlichen Stärken auch potenzielle blinde Flecken mit sich. Teammitglieder, die ihre blinden Flecken erkennen, können diese umgehen. Die Tabelle unten führt eine Reihe von blinden Flecken auf, zusammen mit Vorschlägen, wie sie sich überwinden lassen.

Potenzielle blinde Flecken: ENTP	Empfohlene Maßnahmen
Möglicherweise gehen Sie sofort zur nächsten Aufgabe weiter, sobald Sie ein Lösungskonzept für ein Problem ausgearbeitet haben, ohne sich um die Umsetzung zu kümmern	Fragen Sie Teammitglieder, was getan werden muss und welche Ressourcen benötigt werden, um Ihre Idee umzusetzen
Möglicherweise berücksichtigen Sie nicht, wie durchführbar oder realistisch Ihre Ideen sind	Gewöhnen Sie sich an, detailorientiertere Teammitglieder um Feedback zu Ihren Vorschlägen zu bitten, bevor Sie diese dem gesamten Team vorstellen
Vielleicht setzen Sie keine Prioritäten; Sie übernehmen zu viele Aufgaben auf einmal	Bitten Sie Ihre Teammitglieder um Feedback zur Festlegung von Prioritäten; erstellen Sie eine geordnete Liste und verwenden Sie diese täglich
Durch ständiges Rennen von einer Möglichkeit zur nächsten reiben Sie sich möglicherweise auf	Konzentrieren Sie sich auf eine im Rahmen Ihrer Möglichkeiten liegende Liste von Prioritäten, um einen Burnout zu verhindern
Vielleicht handeln Sie vorschnell	Fragen Sie die Teammitglieder, ob es noch etwas zu berücksichtigen gilt, bevor gehandelt wird
Vielleicht berücksichtigen Sie nicht, wie sich Ihre Ideen und Entscheidungen auf wichtige Beteiligte auswirken könnten	Treffen Sie sich mit Beteiligten aus unterschiedlichen Bereichen und sprechen Sie einzeln mit ihnen über Ihre Ideen und deren Auswirkungen

Ihre Präferenzen für ENTP weichen von den Präferenzen des Teams für ESTJ ab. Wahrscheinlich sind Sie in einigen Bereichen mit der Arbeitsweise Ihres Teams einverstanden und unterstützen sie, in anderen jedoch nicht. Versuchen Sie, immer sorgfältig zuzuhören und die Ansichten anderer Teammitglieder, deren Präferenzen von Ihren abweichen, nachzuvollziehen. Überlegen Sie aber auch, wann Ihre andere Sichtweise auf die Welt und Vorgehensweise bei Problemen für das Team von Vorteil sein können.

Sie werden für Ihr Team am hilfreichsten sein, wenn Sie die Funktionen Ihres Typs ENTP anwenden. Es ist aber auch wichtig zu lernen, flexibel zu reagieren, wenn die Situation es erfordert. Flexibilität bedeutet nicht, seinen Typ zu wechseln. Vielmehr bedeutet Flexibilität, dass Sie zwar eine klare Präferenz haben, aber im Bedarfsfall auch dazu in der Lage sind, auch eine gegenteilige Präferenz anzuwenden.

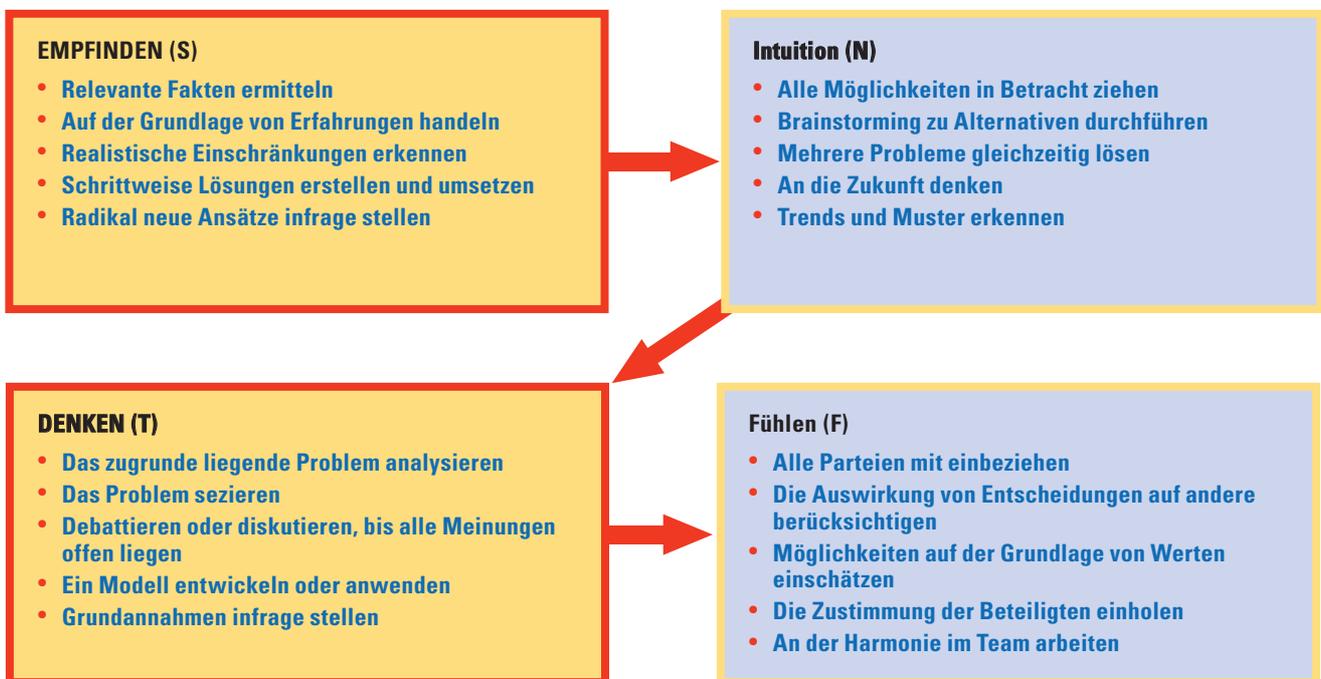
Nächste Schritte für Sie

- ▶ Überlegen Sie, welche blinden Flecken in der Tabelle Ihr Verhalten im Team beschreiben.
- ▶ Fragen Sie sich, ob eine dieser Verhaltensweisen die Leistung Ihres Teams beeinträchtigen könnte. Falls ja, versuchen Sie, die empfohlenen Maßnahmen anzuwenden, und bitten Sie ein Teammitglied Ihres Vertrauens um Feedback, um Ihre Fortschritte festzuhalten.

Problemlösung im Team

Die Problemlösung im Team umfasst das Sammeln von Informationen und das anschließende Treffen von Entscheidungen – die zwei Verhaltensweisen, die den Kern eines psychologischen Typs ausmachen. Isabel Myers war davon überzeugt, dass der beste Weg zur Lösung eines Problems darin besteht, die vier Typenfunktionen bewusst und in einer bestimmten Reihenfolge einzusetzen: Empfinden, Intuition, Denken und Fühlen. Die Pfeile im Diagramm unten veranschaulichen diesen Z-Modell-Prozess.

Wenn Teams Probleme lösen, neigen sie allerdings häufig dazu, sich vor allem auf ihre bevorzugten Funktionen zu verlassen, anstatt alle vier Typfunktionen in der genannten Reihenfolge anzuwenden. Da Ihr Teamtyp ESTJ ist, greift es meistens zunächst auf Denken und dann auf Empfinden zurück, da diese Verhaltensweisen ihm am leichtesten fallen. Daher wird das Team viel Zeit damit verbringen, die in den Kästen „Denken“ und „Empfinden“ gezeigten Verhaltensweisen anzuwenden.



Ihr Team hat weniger Interesse an Verhaltensweisen, die Fühlen und Intuition zugeordnet sind, und verwendet weniger Zeit auf sie. Es ist sogar möglich, dass es den Z-Modell-Prozess nicht vollständig ausführt und nur die Schritte Denken und Empfinden anwendet. Vielleicht können Sie diese Dynamik während einer Teambesprechung beobachten. Wenn das Team aber die Anwendung von Fühlen vernachlässigt, kann dem Team entgehen, was seinen Kunden am wichtigsten ist. Wenn es die Anwendung von Intuition vernachlässigt, besteht die Gefahr, dass es neue Ideen zurückweist, sodass Innovationen auf der Strecke bleiben. Falls nicht alle vier Funktionen berücksichtigt werden, kann dies die Teamleistung beeinträchtigen.

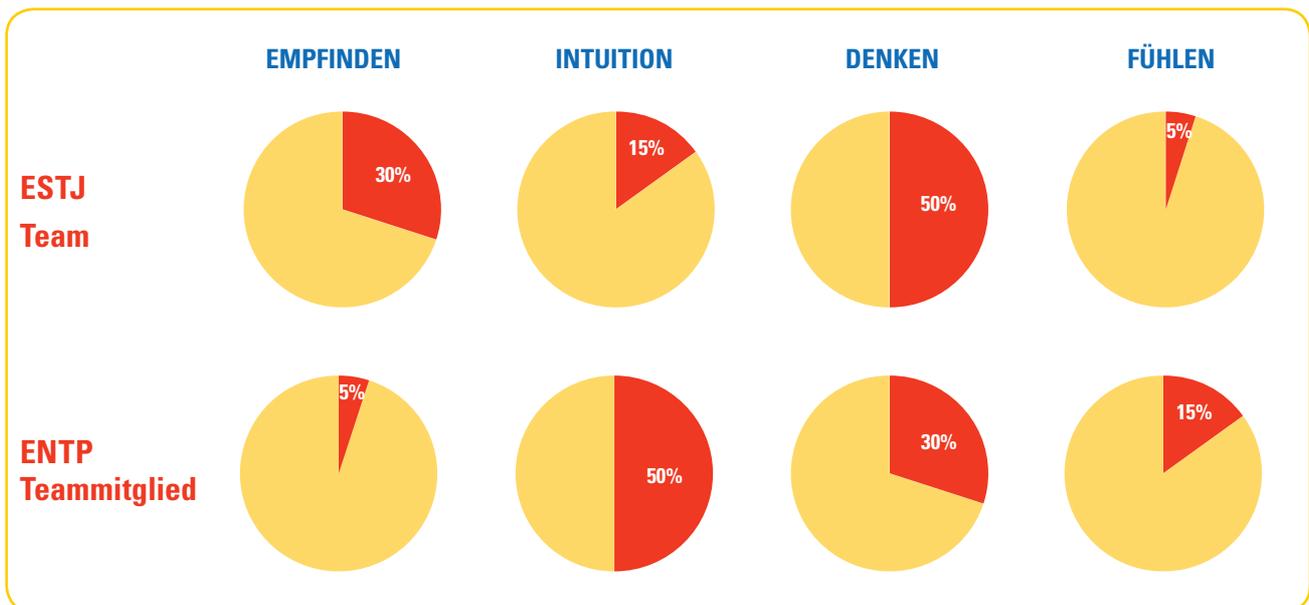
Nächste Schritte für das Team

- ▶ Wenn das Team das nächste Mal vor einer Entscheidung steht, gehen Sie die Schritte in der mit Pfeilen angezeigten Reihenfolge durch.
- ▶ Beauftragen Sie Teammitglieder oder einen Außenstehenden damit, Ihr Team bei der Handhabung der mit Intuition und Fühlen in Zusammenhang stehenden Aspekte der Problemlösung zu unterstützen.

Ihr individueller Typ und Problemlösung

Als eine Person mit einer Präferenz für ENTP liegt Ihnen wahrscheinlich ein Problemlösungsstil, der vor allem auf der Anwendung von Intuition und Denken beruht. Wahrscheinlich führen Sie gerne Brainstormings durch, um nach neuen Möglichkeiten zu suchen, die Sie dann in ein übergreifendes Konzept oder eine Vision für Veränderungen integrieren. Ihnen macht es Spaß, Probleme objektiv und logisch zu analysieren. Dagegen ist es weniger wahrscheinlich, dass Sie sich mit der praktischen Umsetzbarkeit oder Machbarkeit Ihrer Ideen befassen. Möglicherweise schenken Sie auch den Bedürfnissen derjenigen, die Ihnen bei der Umsetzung Ihrer Ideen helfen müssen, nicht genug Beachtung.

Da Ihr individueller Typ ENTP vom Teamtyp ESTJ abweicht, ist Ihr Problemlösungsprozess ebenfalls anders als der des Teams. Möglicherweise könnten Sie dazu in der Lage sein, dem Team dabei zu helfen, einige seiner blinden Flecken zu umgehen, indem Sie Ihre individuelle Perspektive in den Problemlösungsprozess einbringen. Die ungefähre Menge an Zeit und Energie, die Sie und Ihr Team mit der Anwendung der einzelnen Funktionen verbringen dürften, ist in den Kreisen unten dargestellt. Wie haben sich diese Unterschiede auf Ihre Rolle in Teamentscheidungen und Teambesprechungen ausgewirkt?



Nächste Schritte für Sie

- ▶ Stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Stärken in den Schritten Intuition und Denken des Z-Modells in den Problemlösungsprozess einbringen.
- ▶ Seien Sie besonders aufmerksam und geduldig, wenn das Team Empfinden und Fühlen anwendet – geben Sie nicht der Versuchung nach, das Team übereilt durch diese Schritte zu führen. Verwenden Sie die Fragen in den Kästen „Empfinden“ und „Fühlen“ im Z-Modell als Leitfaden.
- ▶ Unterstützen Sie alle Teammitglieder, die Empfinden und Fühlen anwenden.

Teamkommunikation

Viele Vorteile der Teamarbeit – unterschiedliche Sichtweisen eines Problems, die Verfügbarkeit von mehr Informationen und Erfahrungen, eine Vielzahl von Ideen und gegenseitige Unterstützung – lassen sich nur realisieren, wenn die Teammitglieder effektiv miteinander kommunizieren. Die Art der Kommunikation in Ihrem Team wird auch von Ihrem Teamtyp beeinflusst.

Teamkommunikationsstil: Extraversion und Introversion

Die eine Hälfte der Personen Ihres Teams bevorzugt Extraversion, während die andere Hälfte Introversion bevorzugt.

- Extravertierte Typen beherrschen möglicherweise das Gespräch und machen es damit den introvertierten Typen schwer, etwas einzuwerfen
- Diese Balance kann eine Stärke darstellen, da die Teammitglieder laut nachdenken und dann innehalten, um wichtige Fragen gründlicher zu durchdenken

Teamkommunikationsstil: Empfinden und Intuition

Die eine Hälfte der Personen Ihres Teams bevorzugt Empfinden, während die andere Hälfte Intuition bevorzugt.

- Diese Balance kann eine Stärke darstellen, da die Mitglieder des Teams zunächst über neue Ideen und Möglichkeiten nachdenken und sie dann hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit bewerten
- Zu Problemen kann es kommen, wenn ständig unrealistische neue Ideen präsentiert und dann verworfen werden

Teamkommunikationsstil: Denken und Fühlen

Die eine Hälfte der Personen Ihres Teams zeigt eine Präferenz für Denken und die andere Hälfte für Fühlen.

- Diese Balance kann eine Stärke darstellen, da die Teammitglieder sowohl die logischen Konsequenzen neuer Ideen als auch ihre möglichen Auswirkungen auf andere Menschen berücksichtigen
- Zu Problemen kann es kommen, wenn die Denktypen die Sorgen der Fühltypen vom Tisch wischen und wenn die Fühltypen nur positive Szenarien berücksichtigen

Teamkommunikationsstil: Urteilen und Wahrnehmen

Die eine Hälfte der Personen Ihres Teams zeigt eine Präferenz für Urteilen und die andere Hälfte für Wahrnehmen.

- Diese Balance kann für das Team hilfreich sein, wenn auf eine Erörterung neuer Informationen eine Entscheidung und ein Plan folgen
- Zu Problemen kann es kommen, wenn die Urteilstypen die Diskussion zu früh abbrechen wollen und wenn die Wahrnehmungstypen immer neue Informationen einbringen und Verzögerungen verursachen

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Stellen Sie sicher, dass diejenigen, die Introversion bevorzugen, eine Gelegenheit zum Sprechen erhalten, und unterbrechen Sie sie dann nicht.
- ▶ Fragen Sie die Teammitglieder, die Intuition bevorzugen, ob ihnen eine bessere Methode einfällt, das Teamziel zu erreichen.
- ▶ Fragen Sie die Teammitglieder, die Fühlen bevorzugen, wie sich das Team die Kooperation anderer sichern kann oder wie die Kooperation innerhalb des Teams verbessert werden kann.
- ▶ Fragen Sie die Teammitglieder, die Wahrnehmen bevorzugen, ob es weitere Informationen gibt, die vor dem Fällen der Entscheidung beachtet werden sollten.

Ihr individueller Typ und Kommunikation

Sie denken gerne laut nach und neigen dazu, mit einem breiten Netzwerk von Personen über alles zu kommunizieren, was Ihnen gerade einfällt; dabei können Sie das Gespräch dominieren. Ihre Energie und Begeisterung werden häufig in Ihrer Kommunikation deutlich. Allgemein sprechen Sie über neue Ideen und künftige Möglichkeiten, und zwar manchmal in abstrakter Form. Sie springen möglicherweise rasch von einem Thema zum nächsten, sodass Ihnen nicht alle Zuhörer folgen können. Möglicherweise vermitteln Sie für einen Teil der Zuhörerschaft nicht genug konkrete Details. Sie stellen Annahmen infrage, fragen nach dem Warum und drängen andere, ihre Begriffe zu definieren. Sie analysieren vielleicht die Kommunikation anderer und weisen auf Widersprüche und Schwachpunkte hin, weshalb Sie mitunter unsensibel oder kritisch wirken können.

Nächste Schritte für Sie

- ▶ Hören Sie hin und wieder auf zu reden und hören Sie stattdessen sorgfältig zu, was andere zu sagen haben.
- ▶ Untermauern Sie bei Bedarf Ihre Ideen mit Fakten oder Daten.
- ▶ Bemühen Sie sich bewusst darum, anderen zu zeigen, wie sehr Sie ihre Beiträge schätzen.
- ▶ Teilen Sie Menschen mit, ob Sie nur laut nachdenken oder ob Sie eine Entscheidung getroffen haben. Einigen Ihrer Zuhörer könnte der Unterschied nicht klar sein.

Teamkonflikt

Mit einem bestimmten Maß an Konflikt ist in jedem Team zu rechnen. Der erste Schritt beim Umgang mit einem Konflikt ist die Suche nach den möglichen Konfliktquellen. Spannungen oder Konflikte können sich entweder aus Ähnlichkeiten oder aus Unterschieden zwischen den Präferenzen der Teammitglieder ergeben. Denken Sie im Folgenden darüber nach, ob ein Teil der Meinungsverschiedenheiten in Ihrem Team, sei es unter Teammitgliedern oder mit Menschen außerhalb des Teams, darauf zurückführbar sein könnten, wie die Teammitglieder an Probleme und Aufgaben herangehen.

Richtig und konstruktiv verstandene und behandelte Konflikte können nützlich und sogar produktiv sein. Sie können eine Gelegenheit dafür bieten zu erfahren, wie andere an Probleme herangehen, und so zu mehr Kreativität führen. Wenn der Konflikt gut gelöst wird, können sich zudem Zustimmung und Konsens ergeben.

Konfliktquelle: Unterschiede Extraversion–Introversion

Wie stark sollten Teammitglieder interagieren und wie viel Diskussion brauchen wir?

- **Extravertierte Typen** wollen wahrscheinlich die meisten Fragen besprechen und durch lautes Nachdenken zu Entscheidungen gelangen. Sie wollen wissen, was die Teammitglieder denken. Es kann zu Spannungen kommen, wenn sie das Gefühl bekommen, dass die Introvertierten absichtlich Informationen zurückhalten, was dazu führen kann, dass die Extravertierten die Motive oder die Loyalität der Introvertierten infrage stellen.
- **Introvertierte Typen** wollen die Dinge wahrscheinlich in Ruhe durchdenken, bevor sie darüber reden. Sie wollen sicher sein, woran sie sind, bevor sie eine Entscheidung verkünden. Sie fühlen sich möglicherweise ständig unterbrochen und nicht dazu in der Lage, ihre Arbeit zu tun, da sie ständig in Besprechungen oder Gespräche mit Extravertierten gerufen werden.

Konfliktquelle: Unterschiede Empfinden–Intuition

Sollte das Team Erfahrung und Tradition betonen oder neue Gelegenheiten und Möglichkeiten?

- **Empfindungstypen** wollen wahrscheinlich nahe an den Fakten bleiben und Entscheidungen auf Grundlage ihrer Erfahrungen damit treffen, was in der Vergangenheit bereits funktioniert hat. Sie könnten glauben, dass die meisten Ideen intuitiver Typen unrealistische Zeitverschwendung sind.
- **Intuitive Typen** wollen wahrscheinlich nach neuen Gelegenheiten und Möglichkeiten suchen und diese mit Begeisterung verfolgen. Sie könnten den Eindruck erhalten, dass die Empfindungstypen ihre Ideen und damit auch ihre Motivation vom Tisch wischen, anstatt ihnen eine Chance zu geben.

Konfliktquelle: Unterschiede Denken–Fühlen

Sollte das Team durch objektives Abwägen von Für und Wider Entscheidungen treffen oder indem es auf subjektive Weise bestimmte Werte und die Auswirkungen auf andere berücksichtigt?

- **Denktypen** möchten logische Entscheidungen treffen, die auf klaren und allgemein akzeptierten Grundsätzen beruhen, die sich fair und gleichmäßig anwenden lassen. Sie könnten der Meinung sein, dass Fühltypen bestimmte Gruppen bevorzugen oder nicht dazu bereit sind, notwendige Entscheidungen zu treffen, wenn diese schwierig sind.
- **Fühltypen** ziehen es vor, ihre Entscheidungen auf der Grundlage von Werten zu treffen, also darauf, was ihnen oder anderen am wichtigsten ist. Sie können Denktypen als kalt oder herzlos betrachten.

Konfliktquelle: Unterschiede Urteilen–Wahrnehmen

Wie viel Planung und Organisation brauchen wir, um unsere Arbeit zu tun? Wie viel Information braucht das Team, um eine Entscheidung zu treffen?

- **Urteilstypen** wollen Dinge sofort entscheiden, organisieren und planen. Sie planen ihre Arbeit und arbeiten nach ihrem Plan. Möglicherweise betrachten sie die Wahrnehmungstypen als unentschlossen, zögerlich und unordentlich.
- **Wahrnehmungstypen** ziehen es vor, im eigenen Tempo zu arbeiten, was manchmal bedeutet, dass sie etwas erst in letzter Minute in einem großen Schwung erledigen. Sie schieben Entscheidungen gerne hinaus, um sicherzugehen, dass sie über alle notwendigen Informationen verfügen. Sie können Urteilstypen als kontrollierend empfinden.

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Nehmen Sie eine Einstellung des Respekts und der Wertschätzung für die anderen Mitglieder Ihres Teams an.
- ▶ Lesen Sie sich die vier möglichen Konfliktquellen durch und besprechen Sie, ob sie im Team zu Spannung, Konflikten oder Stress führen.
- ▶ Bleiben Sie beim Diskutieren von Konflikten jeder Art offen und ehrlich, aber ruhig in Bezug auf Ihre Gedanken und Gefühle. Bitten Sie andere um Feedback und hören Sie sorgfältig zu, was sie zu sagen haben.

Ihr individueller Typ und Konflikt

Überlegen Sie, ob Sie als eine Person mit der Präferenz ENTP zu den Spannungen oder Konflikten im Team beitragen, indem Sie sich Folgendes fragen:

- Überwältige ich ruhigere Teammitglieder oder unterbreche ich sie ständig?
- Präsentiere ich unrealistische Ideen ohne stützende Daten?
- Zeige ich gegenüber den Werten einiger Teammitglieder nicht genug Respekt?
- Verzögere ich ständig das Handeln des Teams, indem ich neue Informationen aufbringe?

Nächste Schritte für Sie

- ▶ Denken Sie weiter über die Fragen oben nach und überlegen Sie, ob negative Auswirkungen auf das Team vorliegen.
- ▶ Wenn Sie sich hinsichtlich der Auswirkungen nicht sicher sind, bitten Sie Ihr Team oder ein Teammitglied, dem Sie vertrauen, um Feedback.
- ▶ Wählen Sie ein oder mehrere Teammitglieder, deren Präferenzen von Ihren abweichen, und besprechen Sie Spannungen oder Konflikte, die sich aus Ihren unterschiedlichen Stilen ergeben.

Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit in Ihrem Team

Der Grad an Ähnlichkeit bzw. Verschiedenartigkeit der Typen im Team kann die Leistung dieses Teams beeinflussen. Ihr ESTJ-Team weist eine Mischung sehr verschiedenartiger Typen auf, was bedeutet, dass die Mitglieder in sehr unterschiedlicher Weise an die Problemlösung herangehen.* Die Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit des Teams betrifft zwei Aspekte der Leistung: Den Prozess, also die Art und Weise, wie Ihr Team seine Aufgaben erledigt; und das Resultat, also die Qualität, mit der es diese Aufgaben erledigt. Verschiedenartige Teams wie das Ihre werden wahrscheinlich feststellen, dass die einem ESTJ-Team zugeordneten Stärken und blinden Flecken manchmal zutreffen, jedoch nicht immer.

Prozess

Untersuchungen haben gezeigt, dass Mitglieder eines Teams wie dem Ihren mit einer Mischung verschiedenartiger Typen dazu neigen, sich folgendermaßen zu verhalten:

- Es fällt ihnen schwer, einander zu verstehen
- Sie gehen nicht so offen miteinander um wie Mitglieder in einem Team mit größerer Typähnlichkeit
- Sie haben Schwierigkeiten, auf Teamkollegen einzuwirken
- Es fällt ihnen schwer, zu einem Konsens zu kommen und allgemeine Zustimmung zu erreichen
- Sie sind sich nicht sicher, welches die beste Vorgehensweise ist
- Sie unterstützen sich nicht gegenseitig in ihren Ideen und Ansätzen
- Sie lassen zu, dass die lautesten oder hartnäckigsten Teammitglieder in Gruppendiskussionen die Oberhand gewinnen

Resultat und Leistung

Untersuchungen haben gezeigt, dass Teams wie das Ihre mit einer Mischung verschiedenartiger Typen dazu neigen, sich folgendermaßen zu verhalten:

- Sie nutzen Teamressourcen gut aus, insbesondere hinsichtlich des Erkennens und Ausnutzens der Begabungen der jeweils für eine Aufgabe am besten geeigneten Person
- Sie schaffen originellere Lösungen für Probleme, da im Team viele verschiedenartige Standpunkte vertreten sind
- Sie schaffen, beurteilt nach externen Kriterien, bessere Lösungen als Teams mit hoher Ähnlichkeit
- Sie sind sich der blinden Flecken, die normalerweise mit Ihrem Teamtyp einhergehen, stärker bewusst und umgehen sie daher

Nächste Schritte für das Team

Der Schlüssel zum Erreichen positiver Resultate mit einem Team mit verschiedenartigen Typen liegt darin, sich auf den Prozess zu konzentrieren und die Typdifferenzen konstruktiv auszunutzen:

- ▶ Fordern Sie die einzelnen Teammitglieder dazu auf, zu erklären, was ihnen bezüglich der Aufgabe des Teams besonders wichtig ist. Achten Sie auf Gemeinsamkeiten in den Antworten, um geteilte Interessen zu identifizieren.
- ▶ Verbringen Sie mehr Zeit, als Sie eigentlich für notwendig halten, damit, sich gemeinsam auf das Ziel oder den Auftrag des Teams zu einigen; diskutieren Sie, woran erkannt werden kann, wann das Ziel erreicht ist.
- ▶ Üben Sie sich im aktiven Zuhören: Wiederholen Sie in eigenen Worten, was die andere Person gesagt hat, um es zu bestätigen; gehen Sie niemals von etwas aus und fragen Sie immer nach; suchen Sie beim Zusammenfassen nach Übereinstimmungen.
- ▶ Besprechen Sie die Typbeschreibungen der einzelnen Mitglieder und überlegen Sie, wie die Stärken der verschiedenen Typen dem Team weiterhelfen können.
- ▶ Suchen Sie ein Teammitglied, dem das Schaffen von Konsens oder das Lenken von Gruppenprozessen besonders gut liegt, und fordern Sie es auf, Besprechungen zu moderieren. Falls dies nicht funktioniert oder kein Teammitglied diese Rolle übernehmen möchte, denken Sie daran, einen Moderator von außen heranzuziehen.

Einflüsse der Organisation auf Ihr Team

Wahrscheinlich verhält sich Ihr Team wie ein ESTJ-Team; die zuvor im Bericht präsentierte Beschreibung der Stärken und blinden Flecken Ihres Teams sollte relativ gut zutreffen. Es gibt jedoch weitere Faktoren, die sich ebenfalls darauf auswirken können, in welchem Maße sich Ihr Team wie ein ESTJ-Team verhält. Im Folgenden sollen drei Faktoren besprochen werden.

Unternehmenskultur

Unternehmenskulturen, die einem Team viel Freiheit dabei lassen, wie es seine Arbeit erledigt, geben den Teammitgliedern mehr Gelegenheit, ihre jeweiligen Typpräferenzen anzuwenden. Wenn Sie in einem solchen Umfeld arbeiten, ist Ihr Team dazu in der Lage, seine natürlichen ESTJ-Präferenzen einzusetzen. Ist die Unternehmenskultur dagegen rigide und verlangt Verhaltensweisen, die für ein ESTJ-Team unnatürlich sind, treffen möglicherweise nicht alle Stärken und blinden Flecken aus der Beschreibung des ESTJ-Teams zu. Wenn Ihr Team zu lange in einer Kultur arbeitet, die es den Mitgliedern nicht erlaubt, ihre Typpräferenzen auszudrücken, kann dies zu Stress oder Ineffizienz führen.

Teamaufgabe

Inwieweit sich Ihr Team wie ein ESTJ-Team verhält, kann auch davon abhängen, für welche Art von Arbeit Ihr Team zuständig ist. Wenn die Ihrem Team gegenwärtig zugewiesene Aufgabe sehr spezifisch ist, innerhalb kurzer Zeit fertiggestellt werden kann und Verhaltensweisen erfordert, die entgegengesetzten Typpräferenzen zuzuordnen sind, trifft die Beschreibung der Stärken und blinden Flecken eines ESTJ-Teams möglicherweise *gegenwärtig* nicht auf Ihr Team zu. Wenn Ihr Team einen anderen Auftrag erhält, insbesondere einen, der besser zu den natürlichen Präferenzen der Teammitglieder passt, treffen möglicherweise mehr Aspekte der Typbeschreibung auf das Team zu.

Führungsverhalten

Inwieweit sich Ihr Team wie ein ESTJ-Team verhält, kann auch vom Persönlichkeitstyp der Teamleitung abhängen. Wenn der Typ des Teamleiters/der Teamleiterin stark von Ihrem ESTJ-Teamtyp abweicht, kann er oder sie das Team dahingehend beeinflussen, andere Präferenzen anzuwenden. Wenn dies geschieht, treffen möglicherweise einige der zuvor in diesem Bericht aufgeführten Stärken und blinden Flecken eines ESTJ-Teams nicht zu.

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Sprechen Sie darüber, wie die Unternehmenskultur zu Ihrem ESTJ-Teamtyp passt. Welche Ähnlichkeiten und welche Unterschiede gibt es und wie wirken sich diese auf die Leistung Ihres Teams aus?
- ▶ Listen Sie einige der Verhaltensweisen auf, die für die Arbeit Ihres Teams notwendig sind. Entsprechen diese Verhaltensweisen Ihrem Teamtyp ESTJ? Falls nicht, welche Präferenzen sind dann für die vom Team ausgeführten Aufgaben erforderlich?
- ▶ Vergleichen Sie den Typ des Teamleiters/der Teamleiterin mit dem Teamtyp. Betrachten Sie Ähnlichkeiten und Unterschiede und sprechen Sie darüber, wie sich diese jeweils auf die Leistung des Teams auswirken.
- ▶ Was kann das Team tun, um seine Mitglieder zu ermutigen, ihre natürlichen Präferenzen auszudrücken?

Aktionsplan für Ihr Team

Erstellen Sie anhand der Tabelle einen klaren Plan für eine bessere Zusammenarbeit. Einigen Sie sich in einer Gruppendiskussion auf die Ziele des Teams. Tragen Sie die Ziele in die Tabelle ein, ebenso wie die Maßnahmen, die das Team ergreifen wird, um die einzelnen Ziele zu erreichen. Beschreiben Sie kurz die Kriterien, die zur Messung des Erfolgs verwendet werden sollen. Legen Sie ein Datum zum Besprechen der Fortschritte des Teams fest.

Teamziele	Erforderliche Maßnahmen	Wie sieht Erfolg aus?	Datum, an dem Fortschritt besprochen wird
1.			
2.			
3.			

Aktionsplan für Sie

Erstellen Sie auch für sich selbst einen Plan. Überlegen Sie sich Ziele, die für Sie erreichbar sind und die dazu beitragen würden, Sie zu einem noch effektiveren Teammitglied werden zu lassen. Tragen Sie Ihre Ziele, die zu ihrem Erreichen geplanten Maßnahmen und einen Maßstab dafür, ob Sie erfolgreich sind, in die Tabelle ein. Legen Sie ein Datum fest, an dem Sie Ihren Fortschritt mit dem Team oder mit einem Coach besprechen.

Meine Ziele	Von mir unternommene Maßnahmen	Wie sieht Erfolg aus?	Datum, an dem Fortschritt besprochen wird
1.			
2.			
3.			

Stellen Sie sich außerdem diese Fragen:

- Stimmen meine persönlichen Ziele mit denen des Teams überein?
- Kann ich die aufgelisteten Ziele wirklich innerhalb des festgelegten Zeitraums erreichen?
- Welche Hilfen oder Ressourcen brauche ich, um meine Ziele zu erreichen?
- Wie kann ich anderen Mitgliedern des Teams dabei helfen, ihre Ziele zu erreichen?
- Womit belohne ich mich, wenn ich meine Ziele erreiche?

Seit über 60 Jahren hat das MBTI-Instrument Millionen von Menschen auf der ganzen Welt geholfen, ein tieferes Verständnis von sich selbst und von ihrer Interaktion mit anderen zu erlangen und die Art und Weise zu verbessern, wie sie kommunizieren, arbeiten und lernen. Besuchen Sie www.opp.eu.com/de – dort finden Sie praktische Werkzeuge für lebenslanges Lernen und lebenslange Entwicklung.



Myers-Briggs Type Indicator® Teammoderatorbericht

Entwickelt von **Allen L. Hammer**

Europäische Ausgabe

Team (Muster) 270111

Bericht erstellt für
TEAMMODERATOR



An den Moderator

Dieser Teammoderatorbericht soll Ihnen helfen, mithilfe des MBTI®-Teamberichts eine Teamaufbausitzung zu führen. Er enthält Informationen zum Team insgesamt sowie Hinweise, die Ihnen beim Leiten der Gespräche zwischen den Teammitgliedern helfen.

Alle Mitglieder dieses Teams haben einen persönlichen Teambericht erhalten, der zwei Arten von Informationen umfasst:

- **Team** – identische Informationsausdrücke für alle Teammitglieder über das Team als Ganzes.
- **Persönlich** – typenspezifische Informationsausdrücke für die einzelnen Teammitglieder, die den Typ der Person und dessen mögliche Auswirkungen auf das Team beschreiben.

In den Abschnitten dieses Moderatorberichts, die sich mit dem Team insgesamt befassen, finden Sie genau die gleichen Informationen, die auch jeder im Team erhalten hat. In den folgenden Punkten weicht Ihr Moderatorbericht von den Berichten der Teammitglieder ab:

- Er enthält Anmerkungen für Sie als Teammoderator. Alle Moderatoranmerkungen erscheinen in einem rot umrandeten Kasten mit einem Pfeil in der oberen linken Ecke.
- Er weist darauf hin, wo im Teammitgliederbericht die Informationen für die einzelnen Teammitglieder erscheinen. Allerdings erscheinen die persönlichen Inhalte nicht in Ihrem Moderatorbericht, da diese Informationen für Teammitglieder unterschiedlichen Typs jeweils abweichend sind.

Vor dem Beginn der Teamsitzung:

- Stellen Sie sicher, dass alle Teammitglieder bereits eine Interpretation ihrer MBTI-Ergebnisse erhalten haben, entweder einzeln oder in einer Gruppe.
- Erkundigen Sie sich, ob jemand eine Erläuterung zu seinen MBTI-Ergebnissen benötigt oder andere Fragen hat.
- Fragen Sie die einzelnen Teammitglieder, ob sie dazu bereit sind, mit dem Team über ihre Typpräferenzen zu sprechen. (MBTI-Ergebnisse sind vertraulich und dürfen anderen nicht ohne vorherige Zustimmung mitgeteilt werden.)
- Lesen Sie diesen Bericht vollständig durch und stellen Sie sicher, dass Sie auch die Typentabelle auf der letzten Seite betrachten.

Zu Beginn Ihrer Teamsitzung:

- Erinnern Sie die Teammitglieder daran, weshalb sie gebeten wurden, sich dem MBTI-Assessment zu unterziehen.
- Betonen Sie, dass das MBTI-Assessment Präferenzen ermittelt, nicht Fähigkeiten.
- Erklären Sie ausdrücklich, dass alle Typen gleichwertig sind und jeder über eine besondere Gruppe von Stärken und potenziellen blinden Flecken verfügt.

Einführung

Dieser Bericht wendet Informationen des *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI®) Instruments auf Ihr Team an. Das MBTI-Instrument wurde von Isabel Briggs Myers und Katharine Briggs entwickelt und basiert auf der Theorie psychologischer Typen von Carl Jung. MBTI-Ergebnisse können den einzelnen Teammitgliedern dabei helfen, besser zu verstehen, wie ihr Team funktioniert. Wenn Teammitglieder über ihren Persönlichkeitstyp Bescheid wissen, kann dies außerdem die Qualität ihrer Interaktionen miteinander verbessern. Ziel dieses Berichts ist es, allen Teammitgliedern mithilfe des MBTI-Instruments die Möglichkeit zu geben, die Stärken des Teams, potenzielle Herausforderungen und Wege zur Leistungsverbesserung zu erkennen.

Dieser Bericht kann Ihnen und Ihrem Team helfen,

- **Stärken und potenzielle Herausforderungen zu erkennen**
- **potenzielle blinde Flecken zu vermeiden oder weitestmöglich zu reduzieren**
- **die Fähigkeiten des Einzelnen und der Gruppe in Bezug auf die Lösung von Problemen, die Kommunikation und die konstruktive Ausnutzung von Konflikten zu verbessern**
- **die natürlichen Vorteile zu maximieren, die sich aus den Ähnlichkeiten und Unterschieden der Teammitglieder ergeben**
- **Aktionspläne für die einzelnen Teammitglieder und für das Team insgesamt zu entwickeln, die klar formulierte Schritte zur Leistungsverbesserung enthalten**

Ein gut funktionierendes Team kann mehr – und häufig auch bessere – Arbeit leisten als eine Einzelperson oder sogar eine Gruppe von unabhängig arbeitenden Einzelpersonen. Teams bieten unterschiedliche Blickweisen auf Probleme, gegenseitige Unterstützung zum Erreichen von Zielen und ein gemeinschaftliches Gefühl des Erfolgs. Teamarbeit birgt jedoch auch Herausforderungen in sich, da die einzelnen Personen mit ihren unterschiedlichen Ansichten eng zusammenarbeiten müssen, um ein Ziel zu erreichen. Die Mitglieder eines Teams müssen lernen, einander zuzuhören und miteinander zu kommunizieren, um wirklich zu verstehen, wie ihre Teamkollegen die Welt sehen und wie sie am liebsten arbeiten.



- **Erwähnen Sie noch einmal alle Punkte und betonen Sie dabei die Vorteile und Herausforderungen der Teamarbeit.**
- **Betonen Sie, dass jedes Teammitglied sich aktiv um Verständnis und Toleranz für Unterschiede bemühen muss, wenn die Effektivität des Teams verbessert werden soll. Passives Zuhören bewirkt keine dauerhaften Veränderungen.**



Die Gliederung Ihres MBTI-Teamberichts

- **Der Persönlichkeitstyp Ihres Teams**
- **Die Stärken Ihres Teams**
- **Die potenziellen blinden Flecken Ihres Teams**
- **Ihr individueller Beitrag zum Team**
- **Ihre potenziellen blinden Flecken**
- **Problemlösung im Team und Ihr bevorzugter Problemlösungsstil**
- **Teamkommunikation und Ihr bevorzugter Kommunikationsstil**
- **Teamkonflikt und Ihr Konfliktstil**
- **Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit in Ihrem Team**
- **Einflüsse der Organisation auf Ihr Team**
- **Aktionspläne für das Team und für einzelne Teammitglieder**

Der Persönlichkeitstyp Ihres Teams

Mehr über den Persönlichkeitstyp Ihres Teams zu lernen, hilft Ihnen dabei zu verstehen, wie das Team funktioniert. Ein Teamtyp lässt sich auf unterschiedliche Weise herleiten; in diesem Bericht wird er berechnet, indem gezählt wird, wie viele Teammitglieder jeweils eine bestimmte Präferenz haben. Die Typentabelle unten zeigt die MBTI-Typen der Personen in Ihrem Team.



- Die Typentabelle unten erscheint in allen Teammitgliederberichten. Sie können sie zur besseren Bezugnahme auf ein Flipchart kopieren und die Teilnehmer bitten, ihre Namen unter den eigenen Typ zu setzen, sofern sie bereit sind, auf die Geheimhaltung zu verzichten.
- Es gibt kein ideales Verfahren zur Bestimmung des Teamtyps. Das hier verwendete Verfahren besteht darin, die individuellen Präferenzen zu zählen. Andere Verfahren nutzen z. B. den modalen (am häufigsten auftretenden) Typ oder den Typ des Teamleiters/der Teamleiterin. Das Problem der letztgenannten Verfahren besteht allerdings darin, dass die individuellen Präferenzen, die diese Typen ausmachen, eine Minderheit darstellen können und deshalb nicht repräsentativ dafür sind, wie das Team funktioniert.

Ihr Teamtyp: ESTJ

ISTJ	ISFJ 1	INFJ 1	INTJ
ISTP	ISFP 1	INFP	INTP 1
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP 2
ESTJ 1	ESFJ 1	ENFJ	ENTJ

Anzahl der Personen in Ihrem Team mit der jeweiligen Präferenz

E Extraversion	4	I Introversion	4
S Empfinden	4	N Intuition	4
T Denken	4	F Fühlen	4
J Urteilen	4	P Wahrnehmen	4

ESTJ-Teams sind in solchen Situationen gut aufgestellt, in denen schwierige Entscheidungen getroffen werden müssen und entschiedene Maßnahmen erforderlich sind. Typischerweise leisten sie Hervorragendes, wenn es darum geht, andere beim Verfolgen von klaren, messbaren Zielen zu leiten.



Da dies ein ESTJ-Team ist, sollten Sie wie folgt vorbereitet sein:

- Verwalten Sie Ihre Zeit gut; beginnen und enden Sie pünktlich
- Demonstrieren Sie praktische Anwendungen für die Typeninformationen, die das Team erhält
- Erklären Sie, wie sich die Typeninformationen dazu anwenden lassen, das Endergebnis positiv zu beeinflussen

Beim Zählen der Präferenzen Ihrer Teammitglieder ergeben sich Gleichstände zwischen einem oder mehreren der MBTI-Gegensatzpaare. Dieser Gleichstand wurde durchbrochen, indem zum einen ähnliche Teams beobachtet wurden und indem zum anderen untersucht wurde, welche Präferenzen in einem typischen Arbeitsumfeld häufiger zum Einsatz kommen und belohnt werden.



Erfolgreiche Teamarbeit passiert meist nicht von selbst – vielmehr verlangt sie Engagement, Geschick, Zeit und Anstrengung. Ein perfektes Team gibt es nicht. Trotzdem können Sie die Effektivität Ihres Teams ständig verbessern, indem Sie die Schritte ausführen, die an späterer Stelle in diesem Bericht beschrieben werden sollen. Ein wichtiger erster Schritt besteht darin, die Persönlichkeitstypen Ihrer Teamkollegen zu erkennen und zu verstehen.

Die Stärken Ihres Teams

Teams besitzen, ebenso wie einzelne Menschen, bestimmte Stärken, die sich auf natürliche Weise aus ihrem bevorzugten Typ ergeben. Teams, die ihre natürlichen und bevorzugten Verfahren für das Sammeln von Informationen und das Treffen von Entscheidungen verstehen und anwenden, erzielen oft ausgezeichnete Ergebnisse. Ein Team arbeitet dann am effektivsten, wenn es zum Lösen von Problemen und zum Ausführen von Aufgaben seinen bevorzugten Stil anwendet.

Das Diagramm unten zeigt einen Auszug der Stärken, die Ihr Team wahrscheinlich nutzt. Möglicherweise wird allerdings nicht jede Stärke tatsächlich zutreffen; dies hängt von der Mischung individueller Präferenzen ab, die in dem Team vertreten sind.



Beobachten Sie während der gesamten Sitzung, ob das Team Verhaltensweisen anwendet, die in der Tabelle mit den Stärken des Teams aufgeführt sind. Unmittelbare Beispiele werden dabei helfen, den Typ für das Team lebendig werden zu lassen. Wenn Sie dieses Team bereits kennen, nennen Sie Beispiele aus früheren Beobachtungen.

Stärken des Teams: ESTJ	Benötigt?
Entscheidungen rasch treffen und dabei bleiben	
Sofortige Maßnahmen ergreifen	
Entscheidungen anhand bekannter Fakten treffen	
Klare, messbare Teamziele setzen	
Organisieren und planen, um Ziele zu erreichen	
Andere zum Verfolgen von gesetzten Zielen motivieren	
Klare Leistungserwartungen aufstellen	
Praktische Ergebnisse erzielen	
Den Fortschritt überwachen und als Team die Verantwortung übernehmen	
Probleme logisch und objektiv analysieren	

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Besprechen Sie gemeinsam im Team jede der Stärken.
- ▶ Markieren Sie bitte in der zweiten Spalte des Diagramms die Stärken, die Ihr Team benötigt, um sein gegenwärtiges Problem zu lösen oder seine Aufgaben zu erfüllen.
- ▶ Stellen Sie fest, wie Sie diese Stärken am besten zum Vorteil Ihres Teams ausnutzen können.



- Lassen Sie unbedingt genug Zeit für eine gründliche Besprechung der Stärken des Teams.
- Verbringen Sie mehr Zeit mit der Erörterung von Stärken, die in Anbetracht der gegenwärtigen Herausforderungen für die effektive Funktion des Teams notwendig sind.
- Fragen Sie nach Beispielen der praktischen Anwendung einer oder mehrerer Stärken im Rahmen eines aktuellen Teamauftrags.
- Falls sich das Team in einem großen Teil der Stärken nicht wiedererkennt, schauen Sie in die Abschnitte „Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit in Ihrem Team“ und „Einflüsse der Organisation auf Ihr Team“; dort finden Sie mögliche Gründe dafür.

Die potenziellen blinden Flecken Ihres Teams

Ein Team besitzt nicht nur Stärken, sondern hat auch mögliche blinde Flecken – Verhaltensweisen, die die Teammitglieder nicht einsetzen oder nicht zur Kenntnis nehmen, da sie sich auf die Verhaltensweisen konzentrieren, die den Präferenzen des Teams entsprechen. Blinde Flecken können ein Team aus der Bahn werfen, wenn sie nicht sichtbar gemacht und behandelt werden.

Das Diagramm unten führt die potenziellen blinden Flecken Ihres Teams auf und bietet Vorschläge dazu, wie damit umgegangen werden kann. Wenn der Teamleiter Ihres Teams ein anderer Typ ist als der Typ des Teams, oder wenn einige Teammitglieder flexibel mit der Anwendung ihrer Präferenzen sind, treffen einige der aufgeführten blinden Flecken möglicherweise nicht zu.



- **Einige Teams verbergen möglicherweise ihre blinden Flecken, versuchen, das Thema zu wechseln, oder werden defensiv. Versuchen Sie, den Fokus des Teams auf den blinden Flecken und den empfohlenen Maßnahmen zu halten. Helfen Sie dem Team bei Bedarf bei der Ausarbeitung zusätzlicher Maßnahmen.**
- **Da dies ein ESTJ-Team ist, sollten Sie besonders auf Folgendes gefasst sein:**
 - Die Teammitglieder glauben sofort, alle ihre blinden Flecken verstanden zu haben, und wollen zum nächsten Thema übergehen
 - Die Teammitglieder zeigen keine Wertschätzung für die Beiträge anderer und hören einander nicht zu
 - Die Teammitglieder kritisieren sofort die Ideen der Teamkollegen oder des Moderators

Blinde Flecken des Teams: ESTJ	Empfohlene Maßnahmen
Kann Spontanentscheidungen treffen und übereilt handeln, sodass die Arbeit später noch einmal getan werden muss	Darauf achten, dass das Team genug Zeit mit der Erörterung aller Fakten, Möglichkeiten und Implikationen seiner Entscheidung verbringt
Verwirft möglicherweise neue Ideen und weist sie als nicht durchführbar zurück, ohne ihnen eine Chance zu geben	Nach Unstimmigkeiten oder Schwächen suchen, die behoben werden müssen, damit die neue Idee funktionieren kann; Best-Case-Szenarien ausarbeiten
Erkennt möglicherweise Trends nicht oder sieht nicht die großen Zusammenhänge	Überlegen, was geschehen würde, wenn das gegenwärtige Verhalten ein, drei oder fünf Jahre lang unverändert beibehalten wird
Sieht möglicherweise die großen Zusammenhänge nicht, weil das Team sich zu stark auf kurzfristige Ergebnisse konzentriert	Fragen, wie die Ziele des Teams zu den Zielen anderer Teams, des gesamten Unternehmens oder der Gemeinschaft passen
Das Team räumt möglicherweise alle Hindernisse rücksichtslos aus dem Weg	Feststellen, ob das Hindernis ein Zeichen dafür ist, dass etwas Wichtiges nicht beachtet wurde; versuchen, andere zu beeinflussen, anstatt sie mit Macht zu überwältigen
Möglicherweise feiert das Team seine Erfolge nicht	Zeit zum Feiern von Teamerfolgen einplanen, auch wenn es kleine Erfolge sind

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Lassen Sie ein Teammitglied, dessen Typ nicht dem Teamtyp entspricht, als Beobachter agieren und alternative Vorgehensweisen vorschlagen.
- ▶ Laden Sie einen Außenstehenden dazu ein, diese Rolle zu übernehmen.
- ▶ Lesen Sie über die Stärken und Herausforderungen der Teams, deren Typ ein anderer ist als derjenige Ihres Teams.
- ▶ Beobachten Sie ein Team mit einem anderen Teamtyp und finden Sie heraus, wie dieses Team seine Aufgaben erfüllt.
- ▶ Führen Sie ein Brainstorming durch, um Möglichkeiten zu finden, wie das Team seine blinden Flecken überwinden kann; stellen Sie eine Liste mit Strategien auf.



- **Wenn Sie diese Schritte durchgehen, sollten Sie darauf achten, dass kein Teammitglied ein Stereotyp von Personen entwickelt, deren Präferenzen denjenigen des Teams entgegengesetzt sind.**
- **Falls sich das Team in einem großen Teil der blinden Flecken nicht wiederzuerkennen scheint, schauen Sie in die Abschnitte „Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit in Ihrem Team“ und „Einflüsse der Organisation auf Ihr Team“; dort finden Sie mögliche Gründe dafür.**

Ihr individueller Beitrag zum Team

Jedes Mitglied Ihres Teams verfügt über bestimmte, mit seinem Persönlichkeitstyp einhergehende Stärken. Indem Sie mehr über Ihren Typ erfahren, können Sie besser nachvollziehen, wie Sie Ihre Stärken dazu einsetzen können, dem Team zu helfen. Sie arbeiten optimal, wenn Sie nach Ihren natürlichen Präferenzen handeln. Den Ergebnissen Ihrer MBTI-Interpretation zufolge haben Sie Ihre Präferenzen als [_ _ _ _] ausgedrückt.



- Diese Seite enthält Informationen zum Typ der einzelnen Teammitglieder.
- Geben Sie den Teilnehmern Zeit, sich diese Seite anzuschauen, und bitten Sie sie, diejenigen Stärken zu markieren, von denen sie glauben, dass sie zutreffend sind.
- Option für Gruppenarbeit: Teilen Sie das Team in Gruppen ähnlicher Typen und weisen Sie die einzelnen Gruppen an, zu besprechen und sich darauf zu einigen, was sie ihrer Meinung nach zum Team beitragen. Bitten Sie die Gruppen, den von ihnen geleisteten Beitrag dem gesamten Team vorzustellen.

Ihr Typ

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ



In den individuellen Berichten der Teammitglieder finden sich an dieser Stelle persönliche Informationen. Es gibt eine Liste der vier Präferenzen, die den Typ dieser Person bilden, sowie eine kurze Beschreibung des Gesamtyps. Der Typ der Person erscheint fettgedruckt in einem Kasten in der Typentabelle links.

Ihre Stärken

Gegenwärtig genutzt?



An dieser Stelle befindet sich eine Liste der Stärken, die auf dem individuellen Typ des Teammitglieds basiert.

Nächste Schritte für Sie

- ▶ Stellen Sie fest, welche dieser Verhaltensweisen auf Sie selbst zutreffen, und überlegen Sie, wie Sie von ihnen profitieren. Wie könnten Sie diese Verhaltensweisen dazu einsetzen, dem Team weiterzuhelfen?
- ▶ Markieren Sie in der zweiten Spalte der Tabelle oben alle Verhaltensweisen, die Sie im Team anwenden. Haben Sie natürliche Stärken, die Sie nicht ins Team einbringen?
- ▶ Diskutieren Sie mit den Teammitgliedern, wie Ihre Stärken dem Team helfen können, seine Ziele zu erreichen.

Ihre potenziellen blinden Flecken

Ihre Typpräferenzen bringen neben natürlichen Stärken auch potenzielle blinde Flecken mit sich. Teammitglieder, die ihre blinden Flecken erkennen, können diese umgehen. Die Tabelle unten führt eine Reihe von blinden Flecken auf, zusammen mit Vorschlägen, wie sie sich überwinden lassen.

Potenzielle blinde Flecken

Empfohlene Maßnahmen



- An dieser Stelle befindet sich eine Liste potenzieller blinder Flecken, die auf dem individuellen Typ des Teammitglieds basiert. In der zweiten Spalte derselben Zeile wird für jeden blinden Fleck eine Maßnahme empfohlen.
- Geben Sie den Teammitgliedern Zeit, sich mit ihren persönlichen Informationen zu beschäftigen.
- Option für Gruppenarbeit: Lassen Sie Gruppen mit ähnlichen Typen ihre blinden Flecken diskutieren und ein Brainstorming zu zusätzlichen Maßnahmen durchführen. Die Gruppenarbeit kann dazu beitragen, defensive Gefühle zu besänftigen, die entstehen können, wenn Personen über ihre blinden Flecken und potenziellen Schwächen nachdenken.



An dieser Stelle finden sich persönliche Angaben für das Teammitglied, die seinen Typ mit dem Teamtyp vergleichen. Die Teammitglieder werden aufgefordert, die Typdifferenzen konstruktiv zu nutzen.

Sie werden für Ihr Team am hilfreichsten sein, wenn Sie die Funktionen Ihres Typs [_ _ _ _] anwenden. Es ist aber auch wichtig zu lernen, flexibel zu reagieren, wenn die Situation es erfordert. Flexibilität bedeutet nicht, seinen Typ zu wechseln. Vielmehr bedeutet Flexibilität, dass Sie zwar eine klare Präferenz haben, aber im Bedarfsfall auch dazu in der Lage sind, auch eine gegenteilige Präferenz anzuwenden.



Diese Hinweise zur Flexibilität sind sehr wichtig. Seien Sie aufmerksam und korrigieren Sie jeden, der angibt, ein anderer Typ werden zu müssen, um effektiv in seinem Team zu arbeiten. Betonen Sie den Gedanken, dass jedes Teammitglied seinen eigenen Typ ausdrücken muss, aber gleichzeitig lernen kann, flexibel zu sein.

Nächste Schritte für Sie

- ▶ Überlegen Sie, welche blinden Flecken in der Tabelle Ihr Verhalten im Team beschreiben.
- ▶ Fragen Sie sich, ob eine dieser Verhaltensweisen die Leistung Ihres Teams beeinträchtigen könnte. Falls ja, versuchen Sie, die empfohlenen Maßnahmen anzuwenden, und bitten Sie ein Teammitglied Ihres Vertrauens um Feedback, um Ihre Fortschritte festzuhalten.

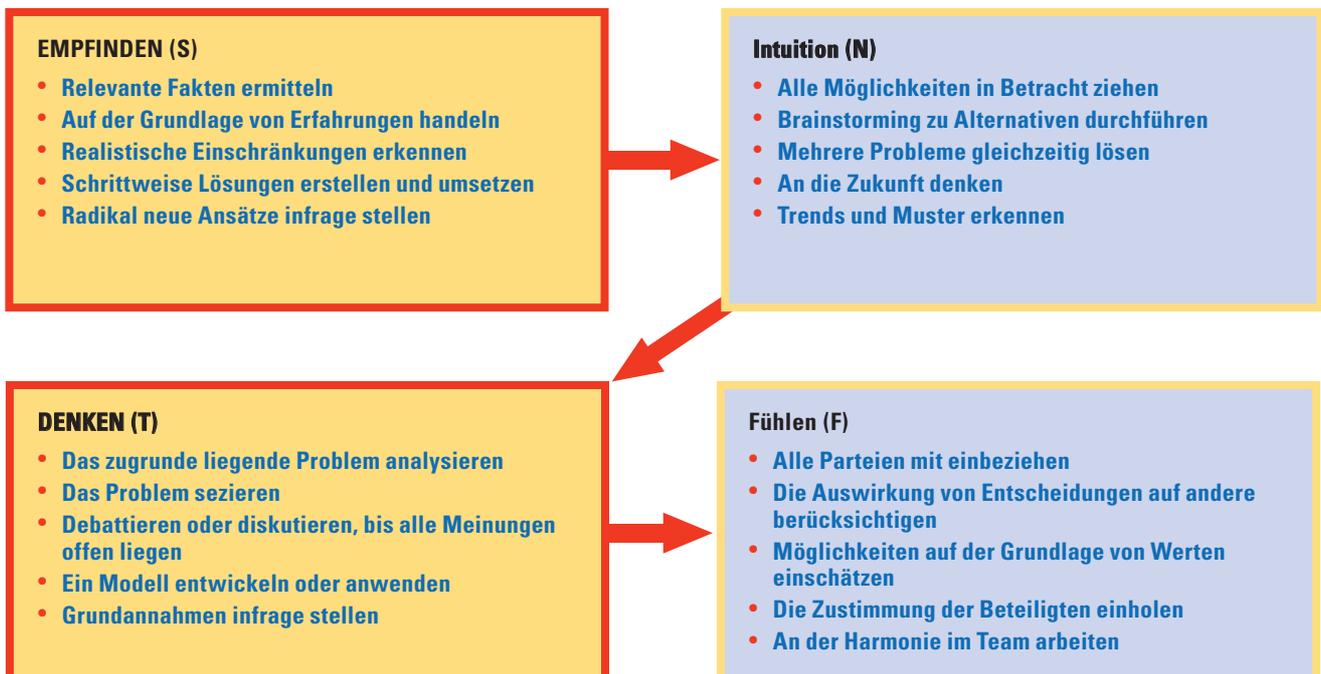
Problemlösung im Team

Die Problemlösung im Team umfasst das Sammeln von Informationen und das anschließende Treffen von Entscheidungen – die zwei Verhaltensweisen, die den Kern eines psychologischen Typs ausmachen. Isabel Myers war davon überzeugt, dass der beste Weg zur Lösung eines Problems darin besteht, die vier Typenfunktionen bewusst und in einer bestimmten Reihenfolge einzusetzen: Empfinden, Intuition, Denken und Fühlen. Die Pfeile im Diagramm unten veranschaulichen diesen Z-Modell-Prozess.



Das Z-Modell ist in jedem Teambericht gleich, da die Befolgung der Schritte in der Reihenfolge S-N-T-F die beste Methode ist, um zu einer Entscheidung zu gelangen. Die Unterschiede für die einzelnen Teams in ihren Berichten bestehen darin, dass jeweils zwei Schritte betont werden, nämlich die Schritte, die das Team bevorzugt (abhängig von seinem Typ).

Wenn Teams Probleme lösen, neigen sie allerdings häufig dazu, sich vor allem auf ihre bevorzugten Funktionen zu verlassen, anstatt alle vier Typfunktionen in der genannten Reihenfolge anzuwenden. Da Ihr Teamtyp ESTJ ist, greift es meistens zunächst auf Denken und dann auf Empfinden zurück, da diese Verhaltensweisen ihm am leichtesten fallen. Daher wird das Team viel Zeit damit verbringen, die in den Kästen „Denken“ und „Empfinden“ gezeigten Verhaltensweisen anzuwenden.



Ihr Team hat weniger Interesse an Verhaltensweisen, die Fühlen und Intuition zugeordnet sind, und verwendet weniger Zeit auf sie. Es ist sogar möglich, dass es den Z-Modell-Prozess nicht vollständig ausführt und nur die Schritte Denken und Empfinden anwendet. Vielleicht können Sie diese Dynamik während einer Teambesprechung beobachten. Wenn das Team aber die Anwendung von Fühlen vernachlässigt, kann dem Team entgehen, was seinen Kunden am wichtigsten ist. Wenn es die Anwendung von Intuition vernachlässigt, besteht die Gefahr, dass es neue Ideen zurückweist, sodass Innovationen auf der Strecke bleiben. Falls nicht alle vier Funktionen berücksichtigt werden, kann dies die Teamleistung beeinträchtigen.



Bitte Sie das Team, unter Anwendung des Z-Modells als Leitfaden ein Problem zu besprechen, vor dem es gegenwärtig steht.

- **Unterschätzen Sie nicht, wie schwierig es für das Team ist, Zeit und Energie auf die nicht bevorzugten Schritte zu verwenden; die Teammitglieder überspringen einige Schritte möglicherweise ganz oder verbringen nur wenig Zeit damit. Falls dies geschieht, machen Sie darauf aufmerksam und fordern Sie das Team auf, zu diesem Schritt zurückzukehren.**
- **Ermöglichen Sie das Team, Intuition anzuwenden, indem Sie fragen, worauf die Fakten in Bezug auf künftige Ereignisse hindeuten, und lassen Sie das Team mehrere Möglichkeiten auflisten. Was ist der Notfallplan des Teams?**
- **Helfen Sie dem Team, Fühlen anzuwenden, indem Sie fragen, wer noch von der Entscheidung oder Lösung des Teams betroffen sein könnte. Wer sind die wichtigsten Beteiligten? Welche Werte spiegeln sich in der vorgeschlagenen Vorgehensweise wider?**

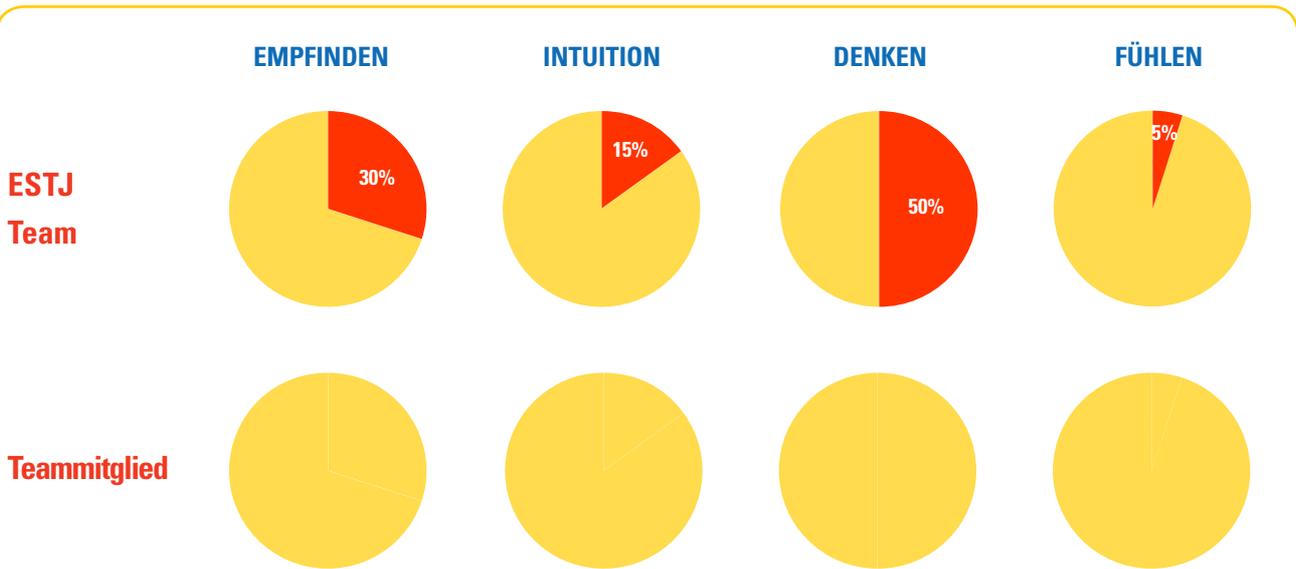
Nächste Schritte für das Team

- ▶ **Wenn das Team das nächste Mal vor einer Entscheidung steht, gehen Sie die Schritte in der mit Pfeilen angezeigten Reihenfolge durch.**
- ▶ **Beauftragen Sie Teammitglieder oder einen Außenstehenden damit, Ihr Team bei der Handhabung der mit Intuition und Fühlen in Zusammenhang stehenden Aspekte der Problemlösung zu unterstützen.**

Ihr individueller Typ und Problemlösung



- **In diesem Abschnitt findet jedes Teammitglied eine kurze Beschreibung seiner zwei favorisierten Problemlösungsschritte und der zwei Schritte, die es am ehesten ignorieren wird.**
- **Als Nächstes folgen Ausführungen dazu, ob die Person einen Problemlösungsstil anwendet, der dem Team ähnelt, oder einen andersartigen Problemlösungsstil.**
- **Verweisen Sie auf die Typentabelle, falls jemand im Team Präferenzen zeigt, die denen des Teams entgegengesetzt sind. Fragen Sie, wie das Team diese gegensätzliche Perspektive bei der Problemlösung ausnutzen kann.**



- Einzelne Teammitglieder sehen in der zweiten Reihe mit Kreisen oben eine Schattierung; diese weist darauf hin, wie viel Zeit und Energie sie wahrscheinlich auf die einzelnen Funktionen verwenden (basierend auf dem Vierbuchstabentyp).
- Die teambezogenen und die persönlichen Einschätzungen, die durch die Kreise dargestellt werden, beruhen auf Theorie und wurden anhand von Beobachtungen bestätigt. Trotzdem dienen diese Einschätzungen nur der Veranschaulichung. Die genauen Zeiten können sich von Team zu Team unterscheiden. Entscheidend ist hier, zu betonen, dass die favorisierten Funktionen des Teams höchstwahrscheinlich den Problemlösungsprozess dominieren.
- Fragen Sie die Teammitglieder, wie ihre individuell bevorzugte Nutzung von Zeit und Energie beim Lösen von Problemen sich von der bevorzugten Zeit- und Energienutzung des Teams unterscheidet bzw. dieser ähnelt. Welche Auswirkungen haben diese Unterschiede oder Ähnlichkeiten?

Nächste Schritte für Sie



An dieser Stelle finden sich persönliche Angaben für die einzelnen Teammitglieder. Der Text basiert auf den beiden mittleren Buchstaben des Typs des Teammitglieds und empfiehlt, während der Problemlösung alle vier Funktionen anzuwenden.

Teamkommunikation

Viele Vorteile der Teamarbeit – unterschiedliche Sichtweisen eines Problems, die Verfügbarkeit von mehr Informationen und Erfahrungen, eine Vielzahl von Ideen und gegenseitige Unterstützung – lassen sich nur realisieren, wenn die Teammitglieder effektiv miteinander kommunizieren. Die Art der Kommunikation in Ihrem Team wird auch von Ihrem Teamtyp beeinflusst.



Da dieses Team ESTJ bevorzugt, sollten Sie auf Folgendes vorbereitet sein:

- **Auf schwierige Fragen**
- **Auf eine logische Analyse und Erörterung jedes Punktes**

Verwenden Sie die auf das Team zugeschnittenen Schritte in diesem Abschnitt, um das Team zu ermutigen, andere Kommunikationsmethoden zu erproben.

Teamkommunikationsstil: Extraversion und Introversion

Die eine Hälfte der Personen Ihres Teams bevorzugt Extraversion, während die andere Hälfte Introversion bevorzugt.

- Extravertierte Typen beherrschen möglicherweise das Gespräch und machen es damit den introvertierten Typen schwer, etwas einzuwerfen
- Diese Balance kann eine Stärke darstellen, da die Teammitglieder laut nachdenken und dann innehalten, um wichtige Fragen gründlicher zu durchdenken

Teamkommunikationsstil: Empfinden und Intuition

Die eine Hälfte der Personen Ihres Teams bevorzugt Empfinden, während die andere Hälfte Intuition bevorzugt.

- Diese Balance kann eine Stärke darstellen, da die Mitglieder des Teams zunächst über neue Ideen und Möglichkeiten nachdenken und sie dann hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit bewerten
- Zu Problemen kann es kommen, wenn ständig unrealistische neue Ideen präsentiert und dann verworfen werden

Teamkommunikationsstil: Denken und Fühlen

Die eine Hälfte der Personen Ihres Teams zeigt eine Präferenz für Denken und die andere Hälfte für Fühlen.

- Diese Balance kann eine Stärke darstellen, da die Teammitglieder sowohl die logischen Konsequenzen neuer Ideen als auch ihre möglichen Auswirkungen auf andere Menschen berücksichtigen
- Zu Problemen kann es kommen, wenn die Denktypen die Sorgen der Fühltypen vom Tisch wischen und wenn die Fühltypen nur positive Szenarien berücksichtigen

Teamkommunikationsstil: Urteilen und Wahrnehmen

Die eine Hälfte der Personen Ihres Teams zeigt eine Präferenz für Urteilen und die andere Hälfte für Wahrnehmen.

- Diese Balance kann für das Team hilfreich sein, wenn auf eine Erörterung neuer Informationen eine Entscheidung und ein Plan folgen
- Zu Problemen kann es kommen, wenn die Urteilstypen die Diskussion zu früh abbrechen wollen und wenn die Wahrnehmungstypen immer neue Informationen einbringen und Verzögerungen verursachen

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Stellen Sie sicher, dass diejenigen, die Introversion bevorzugen, eine Gelegenheit zum Sprechen erhalten, und unterbrechen Sie sie dann nicht.
- ▶ Fragen Sie die Teammitglieder, die Intuition bevorzugen, ob ihnen eine bessere Methode einfällt, das Teamziel zu erreichen.
- ▶ Fragen Sie die Teammitglieder, die Fühlen bevorzugen, wie sich das Team die Kooperation anderer sichern kann oder wie die Kooperation innerhalb des Teams verbessert werden kann.
- ▶ Fragen Sie die Teammitglieder, die Wahrnehmen bevorzugen, ob es weitere Informationen gibt, die vor dem Fällen der Entscheidung beachtet werden sollten.

Ihr individueller Typ und Kommunikation



An dieser Stelle finden sich persönliche Angaben zum Kommunikationsstil des Teammitglieds. Der Text basiert auf dem Vierbuchstaben-MBTI-Typ.

Nächste Schritte für Sie



- An dieser Stelle sind mögliche Schritte auf Basis des Vierbuchstabentyps des Teammitglieds zu lesen.
- Sie können die einzelnen Personen bitten, sich zur Umsetzung dieser Vorschläge zu verpflichten und einen Plan dafür aufzustellen. Dazu könnten Sie die Teammitglieder Paare bilden lassen, die miteinander einen „Vertrag“ abschließen. Holen Sie dann gelegentlich Feedback und Fortschrittsberichte ein.

Teamkonflikt

Mit einem bestimmten Maß an Konflikt ist in jedem Team zu rechnen. Der erste Schritt beim Umgang mit einem Konflikt ist die Suche nach den möglichen Konfliktquellen. Spannungen oder Konflikte können sich entweder aus Ähnlichkeiten oder aus Unterschieden zwischen den Präferenzen der Teammitglieder ergeben. Denken Sie im Folgenden darüber nach, ob ein Teil der Meinungsverschiedenheiten in Ihrem Team, sei es unter Teammitgliedern oder mit Menschen außerhalb des Teams, darauf zurückführbar sein könnten, wie die Teammitglieder an Probleme und Aufgaben herangehen.

Richtig und konstruktiv verstandene und behandelte Konflikte können nützlich und sogar produktiv sein. Sie können eine Gelegenheit dafür bieten zu erfahren, wie andere an Probleme herangehen, und so zu mehr Kreativität führen. Wenn der Konflikt gut gelöst wird, können sich zudem Zustimmung und Konsens ergeben.



- Falls im Team viele Konflikte herrschen, kehren Sie in einer anderen Sitzung zu diesem Abschnitt zurück, um dem Thema reichlich Zeit zu widmen. Legen Sie Grundregeln dazu fest, was angemessene Kommunikation ist und worin konstruktives Feedback besteht. Beginnen Sie die Sitzung mit Tipps dazu, wie sich Feedback geben und einholen lässt.
- Fordern Sie die Teilnehmer beim Besprechen von Konflikten auf, Aussagen in „ich“-Form zu formulieren. Die Formulierung solcher Sätze kann den Teammitgliedern helfen, nicht in die Falle zu tappen, Menschen unterschiedlichen Typs zu stereotypisieren, den Typ eines Teamkollegen für Probleme verantwortlich zu machen und dem Verhalten einer Person bestimmte Motive zuzuschreiben.

Konfliktquelle: Unterschiede Extraversion–Introversion

Wie stark sollten Teammitglieder interagieren und wie viel Diskussion brauchen wir?

- **Extravertierte Typen** wollen wahrscheinlich die meisten Fragen besprechen und durch lautes Nachdenken zu Entscheidungen gelangen. Sie wollen wissen, was die Teammitglieder denken. Es kann zu Spannungen kommen, wenn sie das Gefühl bekommen, dass die Introvertierten absichtlich Informationen zurückhalten, was dazu führen kann, dass die Extravertierten die Motive oder die Loyalität der Introvertierten infrage stellen.
- **Introvertierte Typen** wollen die Dinge wahrscheinlich in Ruhe durchdenken, bevor sie darüber reden. Sie wollen sicher sein, woran sie sind, bevor sie eine Entscheidung verkünden. Sie fühlen sich möglicherweise ständig unterbrochen und nicht dazu in der Lage, ihre Arbeit zu tun, da sie ständig in Besprechungen oder Gespräche mit Extravertierten gerufen werden.

Konfliktquelle: Unterschiede Empfinden–Intuition

Sollte das Team Erfahrung und Tradition betonen oder neue Gelegenheiten und Möglichkeiten?

- **Empfindungstypen** wollen wahrscheinlich nahe an den Fakten bleiben und Entscheidungen auf Grundlage ihrer Erfahrungen damit treffen, was in der Vergangenheit bereits funktioniert hat. Sie könnten glauben, dass die meisten Ideen intuitiver Typen unrealistische Zeitverschwendung sind.
- **Intuitive Typen** wollen wahrscheinlich nach neuen Gelegenheiten und Möglichkeiten suchen und diese mit Begeisterung verfolgen. Sie könnten den Eindruck erhalten, dass die Empfindungstypen ihre Ideen und damit auch ihre Motivation vom Tisch wischen, anstatt ihnen eine Chance zu geben.

Konfliktquelle: Unterschiede Denken–Fühlen

Sollte das Team durch objektives Abwägen von Für und Wider Entscheidungen treffen oder indem es auf subjektive Weise bestimmte Werte und die Auswirkungen auf andere berücksichtigt?

- **Denktypen** möchten logische Entscheidungen treffen, die auf klaren und allgemein akzeptierten Grundsätzen beruhen, die sich fair und gleichmäßig anwenden lassen. Sie könnten der Meinung sein, dass Fühltypen bestimmte Gruppen bevorzugen oder nicht dazu bereit sind, notwendige Entscheidungen zu treffen, wenn diese schwierig sind.
- **Fühltypen** ziehen es vor, ihre Entscheidungen auf der Grundlage von Werten zu treffen, also darauf, was ihnen oder anderen am wichtigsten ist. Sie können Denktypen als kalt oder herzlos betrachten.

Konfliktquelle: Unterschiede Urteilen–Wahrnehmen

Wie viel Planung und Organisation brauchen wir, um unsere Arbeit zu tun? Wie viel Information braucht das Team, um eine Entscheidung zu treffen?

- **Urteilstypen** wollen Dinge sofort entscheiden, organisieren und planen. Sie planen ihre Arbeit und arbeiten nach ihrem Plan. Möglicherweise betrachten sie die Wahrnehmungstypen als unentschlossen, zögerlich und unordentlich.
- **Wahrnehmungstypen** ziehen es vor, im eigenen Tempo zu arbeiten, was manchmal bedeutet, dass sie etwas erst in letzter Minute in einem großen Schwung erledigen. Sie schieben Entscheidungen gerne hinaus, um sicherzugehen, dass sie über alle notwendigen Informationen verfügen. Sie können Urteilstypen als kontrollierend empfinden.

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Nehmen Sie eine Einstellung des Respekts und der Wertschätzung für die anderen Mitglieder Ihres Teams an.
- ▶ Lesen Sie sich die vier möglichen Konfliktquellen durch und besprechen Sie, ob sie im Team zu Spannung, Konflikten oder Stress führen.
- ▶ Bleiben Sie beim Diskutieren von Konflikten jeder Art offen und ehrlich, aber ruhig in Bezug auf Ihre Gedanken und Gefühle. Bitten Sie andere um Feedback und hören Sie sorgfältig zu, was sie zu sagen haben.

Ihr individueller Typ und Konflikt



- **An dieser Stelle findet sich individualisierter Text, darunter vier Fragen, anhand derer die Person bestimmen soll, ob sie zum Konflikt im Team beiträgt. Jede Frage betrifft eine der Präferenzen im Vierbuchstabentyp der Person.**
- **Option für Gruppenarbeit: Teilen Sie die Teilnehmer in Gruppen ähnlicher Typen ein. Bitten Sie die Gruppen, die Fragen zu beantworten und die Antworten zu diskutieren. Fordern Sie sie dann auf, dem Team ihre Diskussionsergebnisse mitzuteilen.**

Nächste Schritte für Sie

- ▶ Denken Sie weiter über die Fragen oben nach und überlegen Sie, ob negative Auswirkungen auf das Team vorliegen.
- ▶ Wenn Sie sich hinsichtlich der Auswirkungen nicht sicher sind, bitten Sie Ihr Team oder ein Teammitglied, dem Sie vertrauen, um Feedback.
- ▶ Wählen Sie ein oder mehrere Teammitglieder, deren Präferenzen von Ihren abweichen, und besprechen Sie Spannungen oder Konflikte, die sich aus Ihren unterschiedlichen Stilen ergeben.

Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit in Ihrem Team

Der Grad an Ähnlichkeit bzw. Verschiedenartigkeit der Typen im Team kann die Leistung dieses Teams beeinflussen. Ihr ESTJ-Team weist eine Mischung sehr verschiedenartiger Typen auf, was bedeutet, dass die Mitglieder in sehr unterschiedlicher Weise an die Problemlösung herangehen.* Die Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit des Teams betrifft zwei Aspekte der Leistung: Den Prozess, also die Art und Weise, wie Ihr Team seine Aufgaben erledigt; und das Resultat, also die Qualität, mit der es diese Aufgaben erledigt. Verschiedenartige Teams wie das Ihre werden wahrscheinlich feststellen, dass die einem ESTJ-Team zugeordneten Stärken und blinden Flecken manchmal zutreffen, jedoch nicht immer.



Da dies ein Team mit vielen verschiedenartigen Typen ist:†

- **Lassen Sie dem Team viel Zeit, seine gemeinsamen Interessen, Aufträge und Ziele zu besprechen. Die Übereinkunft auf gemeinsame Ziele kann für eine verschiedenartige Gruppe einen hohen Aufwand an Zeit und Energie bedeuten und ausgezeichnete Fähigkeiten in der Gruppenmoderation verlangen.**
- **Falls die Feedback- oder Zuhörkompetenz der Teammitglieder noch nicht gut entwickelt ist, könnten Sie in Erwägung ziehen, mit dem Team eine separate Kompetenzsitzung zu diesen Themen abzuhalten.**

Prozess

Untersuchungen haben gezeigt, dass Mitglieder eines Teams wie dem Ihren mit einer Mischung verschiedenartiger Typen dazu neigen, sich folgendermaßen zu verhalten:

- Es fällt ihnen schwer, einander zu verstehen
- Sie gehen nicht so offen miteinander um wie Mitglieder in einem Team mit größerer Typähnlichkeit
- Sie haben Schwierigkeiten, auf Teamkollegen einzuwirken
- Es fällt ihnen schwer, zu einem Konsens zu kommen und allgemeine Zustimmung zu erreichen
- Sie sind sich nicht sicher, welches die beste Vorgehensweise ist
- Sie unterstützen sich nicht gegenseitig in ihren Ideen und Ansätzen
- Sie lassen zu, dass die lautesten oder hartnäckigsten Teammitglieder in Gruppendiskussionen die Oberhand gewinnen

Resultat und Leistung

Untersuchungen haben gezeigt, dass Teams wie das Ihre mit einer Mischung verschiedenartiger Typen dazu neigen, sich folgendermaßen zu verhalten:

- Sie nutzen Teamressourcen gut aus, insbesondere hinsichtlich des Erkennens und Ausnutzens der Begabungen der jeweils für eine Aufgabe am besten geeigneten Person
- Sie schaffen originellere Lösungen für Probleme, da im Team viele verschiedenartige Standpunkte vertreten sind
- Sie schaffen, beurteilt nach externen Kriterien, bessere Lösungen als Teams mit hoher Ähnlichkeit
- Sie sind sich der blinden Flecken, die normalerweise mit Ihrem Teamtyp einhergehen, stärker bewusst und umgehen sie daher

* Die Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit eines Teams ergibt sich durch den Vergleich der Typen im Team insgesamt. Sie basiert auf Forschung zum Kommunikationsstil und zum psychologischen Typ.

† Die Erörterungen in diesem Abschnitt und die Bestimmung der Ähnlichkeit/Verschiedenartigkeit basieren in Teilen auf dem von Flavil Yeakley entwickelten „Communication Adjustment Index“. Siehe Yeakley, F. R. (1983). Implications of communication style research for psychological type theory. *Research in Psychological Type*, 6, 5–23.

Nächste Schritte für das Team

Der Schlüssel zum Erreichen positiver Resultate mit einem Team mit verschiedenartigen Typen liegt darin, sich auf den Prozess zu konzentrieren und die Typdifferenzen konstruktiv auszunutzen:

- ▶ Fordern Sie die einzelnen Teammitglieder dazu auf, zu erklären, was ihnen bezüglich der Aufgabe des Teams besonders wichtig ist. Achten Sie auf Gemeinsamkeiten in den Antworten, um geteilte Interessen zu identifizieren.
- ▶ Verbringen Sie mehr Zeit, als Sie eigentlich für notwendig halten, damit, sich gemeinsam auf das Ziel oder den Auftrag des Teams zu einigen; diskutieren Sie, woran erkannt werden kann, wann das Ziel erreicht ist.
- ▶ Üben Sie sich im aktiven Zuhören: Wiederholen Sie in eigenen Worten, was die andere Person gesagt hat, um es zu bestätigen; gehen Sie niemals von etwas aus und fragen Sie immer nach; suchen Sie beim Zusammenfassen nach Übereinstimmungen.
- ▶ Besprechen Sie die Typbeschreibungen der einzelnen Mitglieder und überlegen Sie, wie die Stärken der verschiedenen Typen dem Team weiterhelfen können.
- ▶ Suchen Sie ein Teammitglied, dem das Schaffen von Konsens oder das Lenken von Gruppenprozessen besonders gut liegt, und fordern Sie es auf, Besprechungen zu moderieren. Falls dies nicht funktioniert oder kein Teammitglied diese Rolle übernehmen möchte, denken Sie daran, einen Moderator von außen heranzuziehen.

Einflüsse der Organisation auf Ihr Team

Wahrscheinlich verhält sich Ihr Team wie ein ESTJ-Team; die zuvor im Bericht präsentierte Beschreibung der Stärken und blinden Flecken Ihres Teams sollte relativ gut zutreffen. Es gibt jedoch weitere Faktoren, die sich ebenfalls darauf auswirken können, in welchem Maße sich Ihr Team wie ein ESTJ-Team verhält. Im Folgenden sollen drei Faktoren besprochen werden.

Unternehmenskultur

Unternehmenskulturen, die einem Team viel Freiheit dabei lassen, wie es seine Arbeit erledigt, geben den Teammitgliedern mehr Gelegenheit, ihre jeweiligen Typpräferenzen anzuwenden. Wenn Sie in einem solchen Umfeld arbeiten, ist Ihr Team dazu in der Lage, seine natürlichen ESTJ-Präferenzen einzusetzen. Ist die Unternehmenskultur dagegen rigide und verlangt Verhaltensweisen, die für ein ESTJ-Team unnatürlich sind, treffen möglicherweise nicht alle Stärken und blinden Flecken aus der Beschreibung des ESTJ-Teams zu. Wenn Ihr Team zu lange in einer Kultur arbeitet, die es den Mitgliedern nicht erlaubt, ihre Typpräferenzen auszudrücken, kann dies zu Stress oder Ineffizienz führen.



Lassen Sie nicht zu, dass sich die Diskussion der Unternehmenskultur in eine Beschwerdesitzung verwandelt; reagieren Sie ablehnend auf Aussagen, die mit „Wenn das Unternehmen nur ...“ beginnen. Sorgen Sie dafür, dass der Fokus darauf gerichtet bleibt, mögliche Nichtübereinstimmungen zwischen dem Teamtyp und der Unternehmenskultur zu erkennen, und helfen Sie dem Team dann bei der Problemlösung.

Teamaufgabe

Inwieweit sich Ihr Team wie ein ESTJ-Team verhält, kann auch davon abhängen, für welche Art von Arbeit Ihr Team zuständig ist. Wenn die Ihrem Team gegenwärtig zugewiesene Aufgabe sehr spezifisch ist, innerhalb kurzer Zeit fertiggestellt werden kann und Verhaltensweisen erfordert, die entgegengesetzten Typpräferenzen zuzuordnen sind, trifft die Beschreibung der Stärken und blinden Flecken eines ESTJ-Teams möglicherweise *gegenwärtig* nicht auf Ihr Team zu. Wenn Ihr Team einen anderen Auftrag erhält, insbesondere einen, der besser zu den natürlichen Präferenzen der Teammitglieder passt, treffen möglicherweise mehr Aspekte der Typbeschreibung auf das Team zu.



Wenn das Team über lange Zeit hinweg an Aufgaben gearbeitet hat, die Verhaltensweisen verlangen, welche entgegengesetzten Präferenzen zugeordnet sind, lassen Sie die Teammitglieder über Folgendes nachdenken:

- **Wie sie Erfolge in einer mit ihrem Teamtyp kompatiblen Weise feiern können**
- **Welche anderen Aufgaben sie aktiv ausführen könnten, die für ihren Teamtyp besser geeignet wären**

Führungsverhalten

Inwieweit sich Ihr Team wie ein ESTJ-Team verhält, kann auch vom Persönlichkeitstyp der Teamleitung abhängen. Wenn der Typ des Teamleiters/der Teamleiterin stark von Ihrem ESTJ-Teamtyp abweicht, kann er oder sie das Team dahingehend beeinflussen, andere Präferenzen anzuwenden. Wenn dies geschieht, treffen möglicherweise einige der zuvor in diesem Bericht aufgeführten Stärken und blinden Flecken eines ESTJ-Teams nicht zu.



Wenn zwischen den Teammitgliedern und der Teamleitung ein gewisses Vertrauen besteht, können Sie den Leiter/die Leiterin fragen, inwiefern das Team ihn bzw. sie frustriert, und das Team bitten, Feedback dazu zu liefern, was der Leiter/die Leiterin anders machen könnte, um die gemeinsame Arbeit effektiver zu gestalten.

Nächste Schritte für das Team

- ▶ Sprechen Sie darüber, wie die Unternehmenskultur zu Ihrem ESTJ-Teamtyp passt. Welche Ähnlichkeiten und welche Unterschiede gibt es und wie wirken sich diese auf die Leistung Ihres Teams aus?
- ▶ Listen Sie einige der Verhaltensweisen auf, die für die Arbeit Ihres Teams notwendig sind. Entsprechen diese Verhaltensweisen Ihrem Teamtyp ESTJ? Falls nicht, welche Präferenzen sind dann für die vom Team ausgeführten Aufgaben erforderlich?
- ▶ Vergleichen Sie den Typ des Teamleiters/der Teamleiterin mit dem Teamtyp. Betrachten Sie Ähnlichkeiten und Unterschiede und sprechen Sie darüber, wie sich diese jeweils auf die Leistung des Teams auswirken.
- ▶ Was kann das Team tun, um seine Mitglieder zu ermutigen, ihre natürlichen Präferenzen auszudrücken?

Aktionsplan für Ihr Team



Helfen Sie dem Team, bestimmte Schritte zu identifizieren, die es nach der Sitzung ausführen sollte, und verwenden Sie dabei die Tabellen als Vorlage.

- Das Team sollte sich auf Ziele verpflichten, auf die es in entsprechenden Schritten hinarbeiten wird, einschließlich Daten zur Berichterstattung über den Fortschritt, um Verantwortlichkeit zu gewährleisten.
- Die einzelnen Teammitglieder sollten sich zudem persönliche Ziele setzen (diese sollten vorzugsweise in enger Beziehung zum Team und zu den Zielen des Unternehmens stehen), die zum Erreichen dieser Ziele notwendigen Schritte bestimmen und ein Datum zum Besprechen ihrer Fortschritte festlegen.

Erstellen Sie anhand der Tabelle einen klaren Plan für eine bessere Zusammenarbeit. Einigen Sie sich in einer Gruppendiskussion auf die Ziele des Teams. Tragen Sie die Ziele in die Tabelle ein, ebenso wie die Maßnahmen, die das Team ergreifen wird, um die einzelnen Ziele zu erreichen. Beschreiben Sie kurz die Kriterien, die zur Messung des Erfolgs verwendet werden sollen. Legen Sie ein Datum zum Besprechen der Fortschritte des Teams fest.

Teamziele	Erforderliche Maßnahmen	Wie sieht Erfolg aus?	Datum, an dem Fortschritt besprochen wird
1.			
2.			
3.			

Aktionsplan für Sie

Erstellen Sie auch für sich selbst einen Plan. Überlegen Sie sich Ziele, die für Sie erreichbar sind und die dazu beitragen würden, Sie zu einem noch effektiveren Teammitglied werden zu lassen. Tragen Sie Ihre Ziele, die zu ihrem Erreichen geplanten Maßnahmen und einen Maßstab dafür, ob Sie erfolgreich sind, in die Tabelle ein. Legen Sie ein Datum fest, an dem Sie Ihren Fortschritt mit dem Team oder mit einem Coach besprechen.

Meine Ziele	Von mir unternommene Maßnahmen	Wie sieht Erfolg aus?	Datum, an dem Fortschritt besprochen wird
1.			
2.			
3.			

Stellen Sie sich außerdem diese Fragen:

- Stimmen meine persönlichen Ziele mit denen des Teams überein?
- Kann ich die aufgelisteten Ziele wirklich innerhalb des festgelegten Zeitraums erreichen?
- Welche Hilfen oder Ressourcen brauche ich, um meine Ziele zu erreichen?
- Wie kann ich anderen Mitgliedern des Teams dabei helfen, ihre Ziele zu erreichen?
- Womit belohne ich mich, wenn ich meine Ziele erreiche?

Seit über 60 Jahren hat das MBTI-Instrument Millionen von Menschen auf der ganzen Welt geholfen, ein tieferes Verständnis von sich selbst und von ihrer Interaktion mit anderen zu erlangen und die Art und Weise zu verbessern, wie sie kommunizieren, arbeiten und lernen. Besuchen Sie www.opp.eu.com/de – dort finden Sie praktische Werkzeuge für lebenslanges Lernen und lebenslange Entwicklung.



MBTI® Typentabelle

Team (Muster) 270111

(N = 8)

EMPFINDEN		INTUITION			
Denken	Fühlen	Fühlen	Denken		
ISTJ n = 0 0%	ISFJ n = 1 12.5%	INFJ n = 1 12.5%	INTJ n = 0 0%	Urteilen	INTROVERSION
ISTP n = 0 0%	ISFP n = 1 12.5%	INFP n = 0 0%	INTP n = 1 12.5%		
ESTP n = 0 0%	ESFP n = 0 0%	ENFP n = 0 0%	ENTP n = 2 25%	Wahrnehmen	EXTRAVERSION
ESTJ n = 1 12.5%	ESFJ n = 1 12.5%	ENFJ n = 0 0%	ENTJ n = 0 0%	Urteilen	

Präferenzen			Einstellungspaare			Funktionspaare			Energie und Wahrnehmen			Urteilen und Ausrichtung			Temperamente		
	n	%		n	%		n	%		n	%		n	%		n	%
E	4	50	EJ	2	25	ST	1	13	ES	2	25	TJ	1	13	SJ	3	38
I	4	50	EP	2	25	SF	3	38	EN	2	25	TP	3	38	SP	1	13
S	4	50	IJ	2	25	NF	1	13	IS	2	25	FJ	3	38	NF	1	13
N	4	50	IP	2	25	NT	3	38	IN	2	25	FP	1	13	NT	3	38
T	4	50															
F	4	50															
J	4	50															
P	4	50															

Hinweis: Aufgrund von Auf- und Abrundung ergeben die Prozentanteile zusammen möglicherweise nicht 100 Prozent.