



KommEnt

**Fachblatt für
Persönlichkeits-,
Team- und
Organisations-
Entwicklung**

Schwerpunktthema:



Aus der Forschung:

„Umsetzungskompetenz stärken mit
der MotivatorenAnalyse®“

Aus der Forschung:

„CIO - Character Index
of Organizations“

„Einsatzmöglichkeiten
des MBTI“



Offizielles Organ der

DGAT

DEUTSCHE
GESELLSCHAFT
FÜR ANGEWANDTE
TYPOLOGIE

Summary from page 23

Self-employment: Criteria for Success

By Dr. Monika Stumpf, Devid Wagner, Alexander Wittkow

Founding a business in the field of training and development and consulting requires a profound strategy which should ideally be based on a written form of a business plan.

There are two legal forms of an organization. The business partnership does not have to be registered. The limited liability corporation protects of legal claims but is more complex in its formation.

Starting one's own business should be closely calculated. Besides costs for a web presence, business cards, or image brochures, fees for the IRS, accountant or notary public can create high costs.

Basic considerations for the formation phase

The market is extremely segmented. Clients who choose a company of a particular market segment often opt for another one of the

same segment.

The positioning determines the target group and the potential networking possibilities. Networking always takes place in the same segment, that is, the cooperation partners have clients with similar expectations and needs.

expectations

Competence and image are the main factors for success.

Therefore proof of competence is essential.

Summary from page 17

MBTI Applications in Personnel Development

By Dipl.-Psych. Michael Schimpke

In human resources there currently are numerous profiling instruments being applied that differ substantially in scientific quality, their underlying concept of humankind and practical applications. The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) shall serve as an example to illustrate possible applications.

Career Counseling

The MBTI does not make any statements about people's capabilities. Therefore, performance tests and other information that can be deducted from a person's curriculum vitae or structured interviews and behavioral observations should supplement it.

Coaching

The MBTI provides information in the diagnostic phase of the coaching process. The interventions will differ according to the methods the coach is trained in.

Leadership Analysis and Development

The MBTI provides clues for analyzing and optimizing leadership behavior. Its advantage is the clients' high acceptance because its results are non-judgmental and it doesn't make any statement about the quality of a behavior.

Team Development

You can determine which profiles are represented within the team and which are not. The over-representation of some preferences and the absence of others will have consequences for the team climate, the teamwork and the quality of output. The MBTI can serve as a "door opener" in order to foster understanding for the necessity of further change measures.

Conflict Management

Participants of a training course in conflict management will realize what kind of conflicts they are prone to get into due to their

personality types and especially their inferior functions. Furthermore, there is the possibility of role playing and simulating conflicts with other participants who themselves act out their preferences based on their individual personalities.

Communication/Sales Training

It appears that the MBTI is too complex for using it in conventional communication or sales training. For sales people it is important to assess their counterparts quickly and validly and, based on this assessment, to devise their reasoning. For this kind of assessment one uses observations of a person's body language and the analysis of language patterns. If someone wants to use the MBTI typology for this matter, he or she will be faced with the common problem of typing the other person incorrectly.

Selection of Personnel

The MBTI is less suited for the diagnosis of qualifications and skills since it only makes statements about preferences and not about the scope of skills or behavioral options.



Michael Schimpke

.. ist Dipl.-Psychologe und hat nach einer Vertriebskarriere eine Ausbildung zum NLP-Lehrtrainer absolviert.

Michael Schimpke arbeitet heute als Consultant und Managementtrainer. Aktuell beschäftigt er sich mit dem Einsatz von Profilingssystemen in der Personalentwicklung, mit Teamentwicklung und Führungsstilanalysen.

Anwendungen des MBTI in der Personalentwicklung

Im Human Ressource-Bereich kommen zur Zeit allein im deutschsprachigen Raum zahllose Profilinginstrumente zum Einsatz, bei denen wissenschaftliche Qualität, dahinterstehendes Menschenbild und praktische Anwendungsmöglichkeiten extrem divergieren. Selbst Fachleute verlieren hier rasch den Überblick. Es wird ihnen ja auch von Seiten der Testentwickler nicht leicht gemacht, die ihr jeweiliges Instrument gerne als „eierlegende Wollmilchsau“ vermarkten. Dabei dürfte es doch auf der Hand liegen, dass jeder Persönlichkeitstest seine Möglichkeiten aber auch seine Grenzen hat. In diesem Artikel wird eine Checkliste vorgestellt, mit deren Hilfe ein Personalentwickler eine systematische Einschätzung von psychologischen Messinstrumenten vornehmen kann. Als Beispiel dient der Myers Briggs Typenindikator (MBTI).

Der MBTI

Die vom MBTI gemessenen Persönlichkeitsdimensionen brauchen an dieser Stelle inhaltlich nicht näher vorgestellt zu werden. Der MBTI findet als Indikator der Persönlichkeit weltweit starke Verbreitung, kommt zunehmend auch hierzulande in der Personalentwicklung zum Einsatz. Er gilt als statistisch gut abgesichert und hat allerlei Forschungsaktivitäten angeregt.

Der MBTI ermittelt ein in Zahlen gegossenes Profil der Persönlichkeit eines Menschen. Dies kommt der „Zahlengläubigkeit“ vieler Führungskräfte entgegen, Soft Skills werden dadurch „messbarer“ und „objektiver“. An der Bedeutsamkeit von Soft Skills herrscht mittlerweile kein Zweifel mehr, der Zusammenhang von Persönlichkeitsfaktoren und Berufserfolg wird durch die Forschung untermauert. Was bislang fehlt, ist eine Systematisierung der

Einsatzmöglichkeiten des MBTI in der Personalentwicklung.

Der MBTI und die Personalentwicklung

Um es mit Theodor Fontane zu sagen: Personalentwicklung ist „ein weites Feld“, ich beschränke mich in diesem Artikel auf die folgenden PE-Themen:

- Karriereberatung
- Coaching
- Führungsstilanalysen und Weiterentwicklung von Führungsverhalten
- Teamentwicklung
- Konfliktmanagement
- Kommunikationstrainings/Verkaufstrainings
- Personalauswahl

Karriereberatung

Bestimmte Persönlichkeitstypen tendieren zu bestimmten Berufen.

Aus den USA und anderen Ländern sind eine Vielzahl von Studien zur Verteilung von MBTI-Typen in unterschiedlichen Berufsfeldern bekannt. Da der MBTI für Personen ab dem 15. Lebensjahr normiert und durchführbar ist, liegt eine Anwendungsmöglichkeit in der Berufsberatung junger Menschen. Mit dem MBTI kann bei Entscheidungen hinsichtlich der Berufswahl geholfen werden. Die Klienten können sich Klarheit darüber verschaffen, ob ihr Profil dem Durchschnitt in dem jeweiligen Berufsfeld entspricht und wo ihre Stärken und Schwächen liegen, selbst dann, wenn sie noch keine eigenen Berufserfahrungen

gen sammeln konnten. In diesem Zusammenhang liefert der MBTI keine simplifizierten Ratschläge, sondern weist auf das Spannungsfeld zwischen Typ, Anforderungen eines Berufs und einer Branche hin. So muss niemand mit dem Profil ESTJ Wirtschaftswissenschaften studieren, sondern kann auch in anderen Bereichen Erfolg haben. Auch kann eine INFP-Person mit einem BWL-Studium glücklich werden, sollte sich aber darüber im klaren sein, dass ihre Interessen und Neigungen und eventuell auch ihre Arbeitstechniken sich erheblich von denen der meisten Kommilitonen unterscheiden werden. Der MBTI macht wie bereits erwähnt keine Aussagen über die Leistungsfähigkeit eines Menschen, eine sinnvolle Ergänzung bei einer Berufs- und Karriereberatung wären daher Leistungstests sowie andere Informationen, die sich aus dem Lebenslauf ergeben und durch strukturierte Interviews und Verhaltensbeobachtungen gewonnen werden können.

■ Coaching

Über die Beratung in Karrierefragen hinaus bietet der MBTI eine Vielzahl von Ansätzen für individuelle Coachings. Für C.G. Jung gehört zu einer gesunden psychischen Entwicklung, dass eigene Präferenzen erkannt und gefördert werden. Zu einer reifen Persönlichkeit gehört der effektive Umgang mit den eigenen Präferenzen und eine tolerante, nicht wertende Einstellung gegenüber anders gearteten Präferenzen anderer Menschen. Eine Diagnose der eigenen Präferenzen führt hier zu großer Klarheit und zu zahlreichen Erkenntnissen.

Besonders interessant sind die Aussagen, die sich über den Lebenslauf einer Person und die damit verbundene Entwicklung der unterschiedlichen Funktionen ableiten lassen. Dadurch können Klienten oft rückblickend Entscheidungen erklären, weiterhin wird die momentane Motivationslage verständlich, beispielsweise wenn sich jemand „im Job nicht ausgelastet fühlt“ und sich hierin die nach Entwicklung strebende tertiäre Funktion zeigt.

Eine weitere Anwendung findet der MBTI bei Fragen der individuellen Stressverarbeitung. Ineffiziente Stressbewältigungsstrategien können deutlich werden und als Grundlagen für im Coaching zu besprechende Veränderungen dienen. Das ist vor allem dann wichtig und notwendig, wenn Stressprobleme durch die inferiore Funktion eines Menschen bedingt werden und der eigene Anteil an den Stressproblematiken gar nicht bemerkt wird.

Durch die objektivierenden Aussagen des MBTI und die wertschätzende Grundhaltung des Coachs fällt es Führungskräften leichter, einen Blick auf eigene Stärken und Schwächen zu werfen und diese auch im Gespräch mit Außenstehenden zu kommunizieren.

Während der MBTI Informationen für die Diagnosephase des Coachings bereitstellt, kann sich der Coach bei anschließenden Interventionsmaßnahmen der Methoden bedienen, für die er ausgebildet ist.

■ Führungsstilanalysen und Weiterentwicklung von Führungsverhalten

Der MBTI bietet Anhaltspunkte zur Analyse und Optimierung von Führungsverhalten. Er erweitert in teilweise dramatischer

Weise die von Psychologen gern geforderte Introspektionsfähigkeit und auch die Bereitschaft, darüber Auskunft zu geben.

Dabei kommt dem MBTI seine große Akzeptanz bei den Probanden zugute, da er keine bewertenden Ergebnisse produziert und keine Aussagen über Selbstsicherheit oder die Qualität von Verhaltensweisen trifft.

Konkrete Verhaltensweisen lassen sich, wenn überhaupt, nur mittelbar ableiten bzw. vorhersagen. Der MBTI gibt vielmehr Auskunft über die Ebene der psychologischen Disposition bzw. Präferenz.

Hierzu ein Beispiel:

Ein extravertierter Mensch wird die Neigung haben, mit anderen Personen zu kommunizieren. Er muss dies aber nicht ständig und in allen denkbaren Situationen tun. Schon gar nicht lässt sich sagen, ob seine Kommunikationstechniken geschickt oder angemessen sind. So mag sich eine extravertierte Führungskraft gerne in der Öffentlichkeit präsentieren – über die Qualität der Präsentation ist mit Hilfe des MBTI keine Aussage möglich.

Der MBTI gibt Führungskräften wichtige Hinweise für die Ausgestaltung ihrer Führungstätigkeit. In Managementtrainings können die Führungsstile der Teilnehmer miteinander verglichen werden. Dies eröffnet eine Perspektive auf die Heterogenität unterschiedlicher Führungsansätze und bietet eine Diskussionsgrundlage für die Ermittlung von Stärken und Schwachpunkten von Führungsstilen. Im Lauf eines Trainings sollten neben den MBTI-Informationen noch andere Elemente von Führung eruiert werden. Dies kann in Form von Übungen geschehen, wie sie aus Assessmentcentern bekannt sind. In vielen Unternehmen bietet sich auch der Rückgriff auf Daten aus dem Mitarbeiterfeedbacksystem oder Zielvereinbarungssystem an. In diesen Daten werden meist Stärken und Schwächen in Form definierter Verhaltensweisen dokumentiert. Aus einer derartigen Trainingsmaßnahme formulieren die Teilnehmer am Ende Verhaltens- und Entwicklungsziele, auf die von Seite der Personalentwicklung mit konkreten Angeboten reagiert werden kann.

■ Teamentwicklung

Neben den genannten Ansätzen liegt in der Teamentwicklung eine der hauptsächlichen Anwendungsmöglichkeiten des MBTI. Es kann ermittelt werden, welche Profile im Team vertreten sind und welche nicht. Bestimmte Typen neigen zur Übernahme bestimmter Teamrollen. Wenn einige Präferenzen gehäuft auftreten und andere dagegen fehlen, so wird auch das Auswirkungen auf das Teamklima, die Art und Weise der Zusammenarbeit und auf die Qualität der Arbeitsergebnisse haben.

Diese Aspekte sind oft von den Teammitgliedern nicht richtig greifbar oder formulierbar. Der MBTI bringt hier rasche Erkenntnisfortschritte und eröffnet Handlungsperspektiven. In einem Teamentwicklungstraining werden zunächst die Profile der Teammitglieder ermittelt und den Personen in Form von Einzelgesprächen mitgeteilt. Anschließend kann die Teamstruktur in geeigneter Form visualisiert werden, was der Ausgangspunkt für eine Diskussion ist. Diskussionspunk-

te könnten sein:

- Welche Teamrollen sind vertreten, welche nicht?
- Was ist nicht/unterdurchschnittlich vertreten?
- Welche Assoziationen bestehen zu dieser Teamstruktur?
- Was sind Stärken dieses Teams?
- Welche Schwächen treten auf?

Die Stärke eines Teams wird von den Stärken der einzelnen Typen in diesem Team bestimmt.

Dabei sind homogene Gruppen dann besonders produktiv, wenn direkte und klar abgegrenzte Ziele erreicht werden müssen, d.h. wenn die Ziele einen niedrigen Komplexitätsgrad aufweisen. Die Teammitglieder werden rasch ein Gefühl von Zusammengehörigkeit entwickeln, das gesamte Team hat aber auch blinde Flecken, weil die kritischen Beobachtungen bestimmter Typen fehlen.

Langfristige und komplexe Ziele lassen sich am besten durch heterogene Teams realisieren. Solche Teams werden eine Vielzahl von Sichtweisen und Ideen hervorbringen. Allerdings kann es in einem derartigen Team auch öfter zu Konflikten kommen – das Lernziel für sämtliche Teammitglieder lautet Toleranz.

Der Einsatz des MBTI kann als „Door Opener“ stattfinden, um die Einsicht für die Notwendigkeit weiterer Veränderungsschritte zu erhöhen.

Mit dem Myers-Briggs Typenindikator werden Teams entpolarisiert und Konflikte dadurch entschärft. Statt gegenseitiger Schuldzuweisungen kann ein konstruktives Feedback gegeben werden, welches sich auf erkannte Präferenzen bei Kollegen bezieht. Das Verständnis und die Toleranz für Teammitglieder wird erhöht.

Die Kommunikation im Team verbessert sich insgesamt, da für sämtliche Teammitglieder nachvollziehbare Kommunikationsmöglichkeiten mit „anderen Typen“ aufzeigt werden. Die Teamleitung erhält darüber hinaus Anhaltspunkte, wie Teammitglieder ihren Stärken entsprechend gefördert werden können.

■ Konfliktmanagement

Konfliktmanagement ist eine systematische Vorgehensweise zur rechtzeitigen Erkennung, Analyse und konstruktiven Bearbeitung von Konflikten. Für Führungskräfte ist der konstruktive Umgang mit Konflikten ein wichtiger Bestandteil ihrer Arbeit. Ein Training mit dem Thema Konfliktmanagement kann durch den MBTI ergänzt werden, die Trainingsteilnehmer erhalten dadurch zwei neue und wichtige Informationsquellen:

Zum einen erfährt der Trainingsteilnehmer, in welche Konflikte er durch die Auswirkungen seines Persönlichkeitstyp und insbesondere seiner inferioren Funktion gerät. Häufig brechen Konflikte in Stress- und Krisensituationen auf. Mit diesem Wissen kann die betroffene Person rechtzeitig gegensteuern und Konflikte vermeiden oder auf adäquate Weisen lösen.

Außerdem gibt es in einem Training die Möglichkeit, in Rollenspielen Konflikte mit anderen Teilnehmern zu simulieren, die natürlich auch auf dem Hintergrund ihrer eigenen Persönlichkeit agieren. Der Umgang mit bestimmten Persönlichkeitstypen kann so geübt werden.

Beim Konfliktmanagement kann MBTI daher ein Baustein unter vielen anderen sein.

■ Kommunikations- und Verkaufstrainings

Für klassische Kommunikations- aber auch für Verkaufstrainings scheint der MBTI zu komplex sein.

Bei Kommunikation-Einstiegsseminaren geht es meist darum, sich selbst optimal nach außen zu präsentieren und sich auf den Gesprächspartner in angemessener Form einzustellen. Ähnliches gilt für Verkaufstrainings, wobei noch der Aspekt der Bedarfsermittlung und des Verkaufsabschlusses hinzukommen. Wichtig für den Verkäufer ist, sein Gegenüber rasch und valide einzuschätzen und auf Basis dieser Einschätzung seine Argumentation aufzubauen. Für diese Einschätzungen werden Beobachtungen von körpersprachlichem Verhalten und die Analyse von Sprachmustern herangezogen. Wenn jemand hierfür die MBTI-Typenlehre einsetzen möchte, steht er vor dem Problem der häufigen fehlerhaften Einschätzung. So kann auch ein introvertierter Mensch durchaus eloquent und gesprächig auftreten, was den Verkäufer zu einer falschen Strategie veranlassen könnte. Dies liegt daran, dass der MBTI auf der Ebene der Disposition misst und nicht auf der Ebene von Verhaltensweisen. Wie sich in den zuweilen sehr aufwändigen Validierungsgesprächen zum MBTI-Ergebnis zeigt, sind vielen Menschen ihre eigenen Dispositionen gar nicht klar. Diese müssen erst in einem längeren Prozess geklärt werden.

Zur Verdeutlichung dient das Schaubild (nach dem Persönlichkeitsmodell von C.G. Jung, Abb. 1).

■ Personalauswahl

Aus mehreren Gründen erscheint der MBTI für die Eignungsdiagnostik weniger geeignet zu sein:

- Der MBTI trifft nur Aussagen über Präferenzen und nicht über das Ausmaß von Fähigkeiten oder Verhaltensmöglichkeiten (die Frage, wie „gut“ jemand z.B. extravertiert ist, ist per se sinnfrei).
- Verhaltensweisen sind gut trainierbar; für die Auswahl von Personal ist der Vergleich von Soll/Ist-Profilen auf der Verhaltensebene sinnvoller als ein Vergleich von Soll/Ist-MBTI-Mustern. Hierfür bieten sich Assessmentcenter an.
- Zwei Personen mit dem gleichen MBTI-Muster können sich unter Umständen auf der Verhaltensebene stark unterscheiden.
- Die Fragen des MBTI können von intelligenten Bewerbern im Sinne der sozialen Erwünschtheit beantwortet werden.
- Schließlich gibt es noch ein taktisches Argument aus der Sicht der Personalentwicklung: Der MBTI hat bei den Anwendern eine hohe Akzeptanz; um ein vorurteilsfreies Ar-

beiten mit dem MBTI weiterhin zu gewährleisten, sollten für Auswahlprozeduren andere Tools zum Einsatz kommen.

Voraussetzungen für den Einsatz des MBTI in der Personalentwicklung

Wenn der MBTI in einem Unternehmen als Entwicklungsinstrument eingesetzt wird, so setzt das eine offene Beanantwortung des Fragebogens durch seine Anwender voraus. Diese Offenheit ist jedoch nicht alleine auf die persönlichen Einstellungen der Anwender zurückzuführen, sondern insgesamt auf ein offenes, fehlertolerantes Betriebsklima, auf die kongruente Zusicherung, mit den Daten vertraulich umzugehen, auf einen versierten MBTI-Berater, auf Personen aus der Geschäftsführung, die sich ebenfalls einer Prüfung durch den MBTI unterziehen und ihre Testergebnisse gegebenenfalls kommunizieren.

Ein gewisser zeitlicher Mindestaufwand sollte nicht unterschritten werden, ein Trainingstag ist das Minimum für Einführung und Auswertung von MBTI.

Generell sollte der MBTI in weitere Maßnahmen eingebunden werden. Es sollten adäquate Entwicklungsmöglichkeiten nach der Mitteilung der Testergebnisse angeboten werden, da ansonsten eine aufgebaute Erwartungshaltung enttäuscht würde.

Die Bewertungen erfolgen mit folgenden Ratings:

- ++ sehr positiv
- + positiv
- 0 durchschnittliche Bewertung
- eher unünstige Bewertung
- - sehr unünstige Bewertung



Abb 1: Persönlichkeitsmodell von C.G. Jung

Checkliste zum Assessment von Profilsystemen (von Michael Schimpke) Beispiel: Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI)

Kriterium	Bewertung	Bemerkungen
Akzeptanz bei Anwendern	+	in Deutschland bisher noch wenig bekannt
Aufwand des Verfahrens	0	Zeitaufwand im Training mind. 1 Tag. MBTI-Lizenzberater notwendig
Objektivität	+ +	sehr gute wissenschaftliche Absicherung der Methode
Reliabilität	+ +	
Validität	+	Sollte durch andere Methoden ergänzt werden
Transparenz des Verfahrens	+ +	Validierung durch Teilnehmer
Theoretische Fundierung	+	Auf Theorie von Jung basierend
Empirische Fundierung	+	Zahlreiche Befunde überwiegend positiv
Getestete Persönlichkeitsebene		Disposition, Neigungen, Präferenzen
Voraussetzungen des Verfahrens		- Offenheit der Anwender - vertraulicher Umgang mit Daten
Anwendungsfelder	Bewertung	Bemerkungen
Karriereberatung	+ +	Mit Leistungstest ergänzen
Coaching	+ +	Erleichtert den Zugang zu Stärken u. Schwächen
Führungsstilanalysen	+	macht Führungsstile transparent, mit anderen Methoden ergänzen
Teamentwicklung	+ +	Fördert Transparenz u. Wertschätzung im Team
Konfliktmanagement	+	Kann in Konfliktmanagement integriert werden
Kommunikationstraining	-	für Einsteiger zu komplex
Verkaufstraining	-	s. Kommunikationstraining
Personalauswahl	-	MBTI besser auf Personalentwicklung beschränken