



---

# Myers–Briggs Type Indicator® Auswertungsbericht für Organisationen

Entwickelt von Sandra Krebs Hirsh und Jean M. Kummerow

---

**Europäische Ausgabe**

Bericht erstellt für

**Rita Hayworth**

27. Juni 2007



## Einführung

Dieser Bericht soll Ihnen beim Verständnis Ihrer Ergebnisse aus dem *Myers–Briggs Type Indicator®* (MBTI®) helfen und darstellen, wie sie in einem Organisationsumfeld praxisorientiert angewandt werden können. Das MBTI-Profil hilft dabei, Menschen zu verstehen: es werden acht Persönlichkeitspräferenzen betrachtet, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten von jedem angewendet werden. Diese acht Präferenzen sind in vier Dichotomien organisiert, wobei jede davon aus einem Paar gegensätzlicher Präferenzen besteht. Bei der Bewertung werden die vier Präferenzen, von denen Sie denken, dass sie Ihnen am ehesten entsprechen, als sogenannter *Typ* zusammengefasst. Die vier Dichotomien werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

<b>Worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit richten</b>	<b>Extraversion (E)</b>	◀◀ oder ▶▶	<b>Introversion (I)</b>
<b>Wie Sie Informationen aufnehmen</b>	<b>Empfinden (S)</b>	◀◀ oder ▶▶	<b>Intuition (N)</b>
<b>Wie Sie Entscheidungen treffen</b>	<b>Denken (T)</b>	◀◀ oder ▶▶	<b>Fühlen (F)</b>
<b>Wie Sie mit der Außenwelt umgehen</b>	<b>Urteilen (J)</b>	◀◀ oder ▶▶	<b>Wahrnehmen (P)</b>

Das MBTI-Instrument wurde von Katherine Briggs und Isabel Briggs Myers entwickelt und basiert auf der Arbeit von Carl Jung und seiner Theorie vom psychologischen Typ. Vergessen Sie beim Überdenken Ihrer MBTI-Ergebnisse bitte nicht, dass das MBTI-Instrument

- Eher beschreibt als vorschreibt und daher dazu verwendet wird, Möglichkeiten zu eröffnen und nicht einzuschränken
- Präferenzen und keine Fertigkeiten, Fähigkeiten oder Kompetenzen aufzeigt
- Voraussetzt, dass alle Präferenzen gleich wichtig sind und von jedermann benutzt werden können
- In den letzten 50 Jahren durch Tausende von durchgeführten wissenschaftlichen Studien gründlich dokumentiert ist
- Von laufenden Forschungsarbeiten gestützt wird

### Wie Ihr MBTI® Auswertungsbericht für Organisationen aufgebaut ist

- **Zusammenfassung Ihrer MBTI® Ergebnisse**
- **Ihr Arbeitsstil**
  - Auszug**
  - Arbeitsstil-Tabelle**
  - Tabelle für Präferenzen bei der Arbeit**
  - Tabelle für den Kommunikationsstil**
- **Reihenfolge Ihrer Präferenzen**
- **Ihr Ansatz zur Problemlösung**
  - Tabelle für das Herangehen an Problemlösungen**
- **Schlussfolgerung**

## Zusammenfassung Ihrer MBTI® Ergebnisse

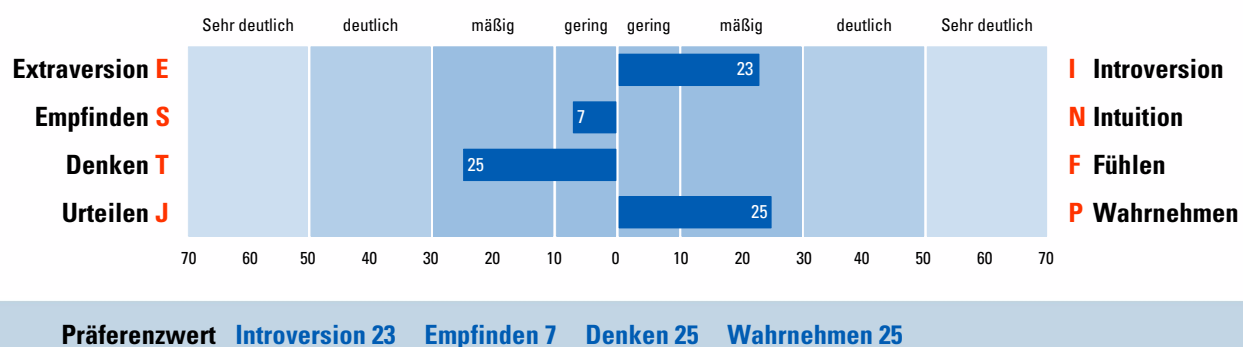
Die Art und Weise, wie Sie jeden Punkt auf dem MBTI-Fragebogen beantworten, bestimmt Ihren festgestellten MBTI-Typ. Da jede der Präferenzen durch einen Buchstaben verkörpert werden kann, wird ein Vierbuchstabencode als Kürzel zur Anzeige des Typs verwendet. Wenn die vier Dichotomien auf jede mögliche Art und Weise kombiniert werden, ergeben sich sechzehn verschiedene Typen. Ihr festgestellter MBTI-Typ ist ISTP.

### Festgestellter Typ: ISTP

<b>Worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit richten</b>	<b>E</b> <b>Extraversion</b> Präferenz, Energie aus der Außenwelt der Menschen, Aktivitäten und Dinge zu ziehen	<b>I</b> <b>Introversion</b> Präferenz, Energie aus der eigenen Innenwelt der Gedanken, Emotionen und Eindrücke zu ziehen
<b>Wie Sie Informationen aufnehmen</b>	<b>S</b> <b>Empfinden</b> Präferenz, Informationen mit Hilfe der fünf Sinne zu erfassen und zu erkennen, was wirklich ist	<b>N</b> <b>Intuition</b> Präferenz, Informationen mit Hilfe eines "sechsten Sinns" zu erfassen und zu erkennen, was sein könnte
<b>Wie Sie Entscheidungen treffen</b>	<b>T</b> <b>Denken</b> Präferenz, Informationen zu organisieren und zu strukturieren, um auf logische, objektive Weise Entscheidungen zu treffen	<b>F</b> <b>Fühlen</b> Präferenz, Informationen zu organisieren und zu strukturieren, um auf persönliche, auf Werten basierende Art und Weise Entscheidungen zu treffen
<b>Wie Sie mit der Außenwelt umgehen</b>	<b>J</b> <b>Urteilen</b> Präferenz für einen geplanten und organisierten Lebensstil	<b>P</b> <b>Wahrnehmen</b> Präferenz für einen spontanen und flexiblen Lebensstil

Der *Präferenzwert* zeigt an, wie deutlich Sie eine Präferenz deren Gegenstück vorziehen. Im nachfolgenden Balkendiagramm werden Ihre Ergebnisse grafisch dargestellt. Je länger der Balken, desto sicherer können Sie sich Ihrer Präferenz sein.

### Eindeutigkeit der festgestellten Präferenzen: ISTP



Weil MBTI-Ergebnisse einer Vielfalt von Einflüssen wie z.B. beruflichen und familiären Anforderungen sowie anderen Faktoren unterworfen sind, müssen sie individuell verifiziert werden. Wenn Ihr festgestellter Typ nicht zu passen scheint, werden Sie den Typ bestimmen wollen, der Sie am ehesten beschreibt. Ihr Experte für den MBTI kann Ihnen bei diesem Prozess helfen.

## Ihr Arbeitsstil: ISTP

Es werden eine Reihe von Beschreibungen für Ihren Typ präsentiert, die sich auf Ihre Präferenzen und Verhaltensweisen bezüglich der Arbeit beziehen. Wenn Sie diese Beschreibungen durchgehen, bedenken Sie bitte, dass der MBTI-Fragebogen Präferenzen ermittelt und keine Fähigkeiten oder Fertigkeiten. Es gibt daher keinen “guten” oder “schlechten” Typ für eine Rolle in einer Organisation. Jeder hat etwas zu bieten und kann etwas lernen, was seinen bzw. ihren Beitrag aufwertet. Ein Auszug Ihres Typs wird unten gezeigt. Auf den nächsten Seiten folgen drei Tabellen, die darstellen, wie Ihr Typ Ihren Arbeitsstil, Ihre Präferenzen bei der Arbeit und Ihren Kommunikationsstil beeinflusst.

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

### ISTP Auszug

ISTP-Menschen sind pragmatisch, kennen die Fakten, denken zweckorientiert, realistisch und sind im Grunde nur durch logische Argumente zu überzeugen. Sie haben Freude an selbständigem Arbeiten und verlassen sich auf Logik und Einfallsreichtum, um konkrete organisatorische Probleme zu lösen. Obwohl die nachstehenden Punkte üblicherweise ISTP-Menschen beschreiben, treffen manche aufgrund individueller Unterschiede innerhalb eines jeden Typs eventuell nicht genau auf Sie zu.

**Abenteuerlustig**  
**Anpassungsfähig**  
**Erfindungsreich**  
**Logisch**

**Praktisch**  
**Praxisorientiert**  
**Realistisch**  
**Sachlich**

**Selbstbestimmt**  
**Spontan**  
**Unabhängig**  
**Zweckorientiert**

## Ihr Arbeitsstil

### BEITRÄGE ZUR ORGANISATION

- Agieren als Problemlöser, die sich der jeweiligen Lage gewachsen zeigen
- Fungieren als "wandelnde Informationenspeicher" in Bereichen, die sie interessieren
- Finden praktische Wege, Aufgaben gezielt zu erfüllen und überwinden alles, was dem im Weg steht
- Bleiben in Krisensituationen gelassen und haben so eine beruhigende Wirkung auf andere
- Fügen Expertenwissen auf Interessensgebieten hinzu, auf denen sie über technische Fertigkeiten verfügen

### FÜHRUNGSSTIL

- Führen durch Taten und indem sie ein Beispiel geben
- Ziehen es vor, dass jede Person als gleichgestellt behandelt wird und ihren eigenen Einfluss geltend macht
- Reagieren schnell, wenn es Probleme gibt, wobei sie die am meisten zweckdienlichen Techniken anwenden
- Leiten andere auf lockere Art und Weise und bevorzugen auch für sich minimale Überwachung
- Agieren, basierend auf klaren, logischen Prinzipien

### BEVORZUGTE ARBEITSUMGEBUNGEN

- Binden tatorientierte Menschen mit ein, die sich auf die unmittelbare Situation konzentrieren
- Sind projektorientiert und aufgabenkonzentriert
- Schenken dem Aufmerksamkeit, was logisch ist
- Honorieren eine schnelle Antwort auf Probleme
- Berücksichtigen praktische Erfahrung
- Bieten Freiheit, die Arbeit so zu erledigen, wie sie es für angemessen ansehen
- Fördern Unabhängigkeit und Selbständigkeit

### BEVORZUGTER LERNSTIL

- Lebhaft und unterhaltsam
- Nützlicher Inhalt und praktische Anwendungen, die für sie von Interesse sind

### MÖGLICHE FALLSTRICKE

- Können wichtige Dinge für sich behalten und erscheinen dabei unbetroffen
- Bringen Dinge eventuell nicht zu Ende und machen weiter, bevor ihre vorausgegangene Bemühung Früchte trägt
- Können Bemühungen scheuen, denken übertrieben zweckorientiert und nehmen Abkürzungen
- Können als unentschlossen und als mit einem Mangel an Interesse, Energie und Durchhaltevermögen erscheinen

### VORSCHLÄGE FÜR ENTWICKLUNG

- Müssen sich unter Umständen öffnen und ihre Bedenken und Informationen mit anderen teilen
- Müssen unter Umständen Durchhaltevermögen entwickeln oder richtungsweisende Änderungen vermitteln
- Müssen unter Umständen vorausplanen und soviel Energie investieren, wie nötig ist, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen
- Müssen unter Umständen Methoden der Zielsetzung und -erreichung entwickeln

## Ihre Präferenzen bei der Arbeit

### INTROVERSION

- Mögen Ruhe und eigenen Raum zur Konzentration
- Neigen dazu, gerne länger an einem Projekt zu arbeiten
- Sind an Fakten/Ideen, die hinter ihrer Arbeit stehen, interessiert
- Denken gerne, bevor sie handeln, manchmal bis zu dem Punkt hin, dass sie gar nicht handeln
- Finden Telefonanrufe aufdringlich, wenn sie sich gerade auf eine Aufgabe konzentrieren
- Entwickeln Ideen allein durch Nachdenken
- Arbeiten gern für sich oder gelegentlich in kleinen Gruppen

### EMPFINDEN

- Nutzen gerne Erfahrung und Standardwege zur Lösung von Problemen
- Haben Freude daran, schon ausgereifte Fertigkeiten anzuwenden
- Machen selten sachliche Fehler, können aber ihre Eingebungen ignorieren
- Mögen es, Dinge mit einer praktischen Ausrichtung zu tun
- Präsentieren gerne zuerst die Einzelheiten ihrer Arbeit
- Bevorzugen auf fein abgestimmte Art und Weise die Weiterführung des schon Bestehenden
- Gehen Schritt für Schritt vor, wobei sie genau die dafür benötigte Zeit abschätzen

### DENKEN

- Nutzen die logische Analyse, um Schlussfolgerungen zu ziehen
- Können ohne Harmonie arbeiten und sich stattdessen auf die Aufgabe konzentrieren
- Verärgern versehentlich Menschen, indem sie deren Emotionen übersehen
- Entscheiden unpersönlich und schenken manchmal den Wünschen der Menschen zu wenig Aufmerksamkeit
- Neigen dazu, fest entschlossen zu sein und sind auf kritische Analysen vorbereitet
- Betrachten die mit der Situation verbundenen Prinzipien
- Wollen Anerkennung, nachdem die Anforderungen der Aufgabe erfüllt oder übertroffen wurden

### WAHRNEHMEN

- Wollen Flexibilität bei ihrer Arbeit
- Haben Freude daran, Aufgaben zu beginnen und diese offen für Änderungen in letzter Minute zu lassen
- Wollen so viel wie möglich einbeziehen und verschieben so erforderliche Aufgaben
- Bleiben gern offen für Erfahrungen, da sie nichts verpassen wollen
- Schieben Entscheidungen auf, da sie nach zusätzlichen Optionen suchen
- Passen sich gut an eine Veränderung an und fühlen sich durch zu viel Struktur eingeengt
- Benutzen Listen, um sich Dinge zu merken, die getan werden können

## Ihr Kommunikationsstil

### INTROVERSION

- Behalten Energie und Begeisterung für sich
- Halten inne und denken nach, bevor sie antworten
- Durchdenken Ideen, Gedanken und Eindrücke gründlich
- Müssen unter Umständen herausgerissen werden
- Suchen Möglichkeiten, persönlich zu kommunizieren
- Bevorzugen die schriftliche Kommunikation gegenüber der persönlichen, E-Mail gegenüber Voice-Mail
- Äußern in Besprechungen Gedanken, die gründlich durchdacht sind

### EMPFINDEN

- Mögen es, wenn Beweise (Fakten, Details und Beispiele) zuerst präsentiert werden
- Wollen, dass praktische und realistische Einsatzmöglichkeiten aufgezeigt werden, wobei Beziehungen zwischen den Fakten klar dargelegt werden
- Verlassen sich auf direkte Erfahrung, um Informationen und Anekdoten zu liefern
- Verwenden in Gesprächen eine systematische, schrittweise Herangehensweise
- Mögen es, wenn Vorschläge geradlinig und realisierbar sind
- Beziehen sich auf spezielle Beispiele
- Folgen in Besprechungen der Tagesordnung

### DENKEN

- Sind lieber kurz und prägnant
- Möchten eine Auflistung des Für und Wider einer jeden Alternative
- Können auf intellektuelle Weise kritisch und objektiv sein
- Lassen sich von nüchterner, unpersönlicher Argumentation überzeugen
- Präsentieren zuerst Eckwerte und Ziele
- Sehen Emotionen und Gefühle als zweitrangig an
- Suchen in Besprechungen als Erstes eine Mitwirkung an der Aufgabe

### WAHRNEHMEN

- Sind bereit, Zeitpläne zu diskutieren, sträuben sich aber gegen knappe und unveränderliche Pläne
- Haben Freude an Überraschungen und passen sich Änderungen in letzter Minute an
- Erwarten von anderen, dass sie auf situative Anforderungen reagieren
- Präsentieren ihre Ansichten als vorläufig und modifizierbar
- Wollen von Optionen und Gelegenheiten erfahren
- Konzentrieren sich auf Selbständigkeit und Flexibilität
- Konzentrieren sich in Besprechungen auf das Verfahren, das angewendet wird

## Reihenfolge Ihrer Präferenzen

Die vier Buchstaben Ihres MBTI-Typs stehen für eine komplexe Zusammenstellung von dynamischen Beziehungen. Jeder mag einige der Präferenzen lieber als andere. Es ist tatsächlich möglich, die Reihenfolge vorauszusagen, in der jede Einzelperson die eigenen Präferenzen mag, weiterentwickelt und verwendet.

### Als ein ISTP-Typ ist Ihre Reihenfolge

- 1 Denken
- 2 Empfinden
- 3 Intuition
- 4 Fühlen

### Denken ist Ihre Nr. 1 oder dominante Funktion. Die Stärken des dominanten Denkens sind

- Die Situation zu analysieren
- Bruchstellen oder Fehler im Voraus zu finden
- An einem Grundsatz stetig festzuhalten
- Recht und Ordnung zu schätzen
- Gegenüber der Gegenseite hart zu bleiben

### Unter Stress können Sie

- Starrsinnig werden bis hin zum Verlust der Vernunft
- Unkontrollierte emotionale Ausbrüche haben und unerwartet Ärger oder andere Emotionen zeigen
- Übersensibel auf "mutmaßliche" Kränkungen reagieren
- Kritik sehr persönlich nehmen

Im Großen und Ganzen wollen Sie, wenn Sie mit einem Problem konfrontiert werden, wahrscheinlich Ihre interne Logik anwenden, um Probleme und Lösungen zu strukturieren (Nr. 1: Denken), wobei Sie den Fakten und Besonderheiten Beachtung schenken (Nr. 2: Empfinden). Für optimale Ergebnisse müssen Sie jedoch unter Umständen andere Möglichkeiten (Nr. 3: Intuition) und die Auswirkung auf Menschen berücksichtigen (Nr. 4: Fühlen).

Die in der Tabelle auf Seite 4 Ihres Berichts aufgelisteten potenziellen Fallstricke und Vorschläge für Entwicklung beziehen sich auch auf Ihre Reihenfolge von Präferenzen. Die Fallstricke können nämlich auch das Resultat eines nicht entwickelten Gebrauchs von Präferenzen sein.

## Ihre Herangehensweise bei der Problemlösung: ISTP

Bei einem Problemlösungsprozess können Sie Ihre Typenpräferenzen als Hilfsmittel nutzen. Obwohl es einfach erscheint, kann dies schwer durchführbar sein, denn Menschen neigen dazu, jene Teile des problemlösenden Vorgangs auszulassen, die den Gebrauch ihrer weniger bevorzugten Funktionen erfordern. Entscheidungen werden üblicherweise getroffen, indem man sich auf die dominante Funktion (Nr. 1) verlässt und die am wenigsten bevorzugte Funktion (Nr. 4) ignoriert. Eine bessere Entscheidung ergibt sich wahrscheinlich, wenn alle Ihre Präferenzen genutzt werden. Die unten aufgeführte Tabelle aber auch die hervorgehobenen Tipps auf der nächsten Seite, helfen Ihnen bei dieser Vorgehensweise. Sie sollten bei wichtigen Entscheidungen eventuell andere Personen mit gegenteiligen Präferenzen befragen oder dem Gebrauch Ihrer weniger bevorzugten Funktionen besondere Aufmerksamkeit schenken.

### Ihr Ansatz bei der Problemlösung

#### 1. Bei der Lösung eines Problems oder beim Treffen einer Entscheidung beginnen Sie am ehesten mit Ihrer dominanten Funktion, DENKEN, und fragen

- Wie lautet das Für und Wider jeder Alternative?
- Was sind die logischen Konsequenzen der Optionen?
- Welches sind die objektiven Kriterien, die erfüllt werden müssen?
- Wie hoch sind die Kosten für jede Option?
- Was ist die vernünftigste Handlungsweise?

#### 2. Sie gehen dann eventuell zu Ihrer Funktion Nr. 2, EMPFINDEN, über und fragen

- Wie sind wir in diese Situation geraten?
- Was sind die überprüfbaren Fakten?
- Wie genau sieht die jetzige Situation aus?
- Was wurde getan und von wem?
- Was gibt es schon, das funktioniert?

#### 3. Sie stellen wahrscheinlich keine Fragen, die sich auf Ihre Funktion Nr. 3, INTUITION, beziehen, wie z.B.

- Wie können diese Fakten interpretiert werden?
- Welche Einsichten und (Vor-)Ahnungen kommen bezüglich dieser Situation in den Sinn?
- Was wäre möglich, wenn es keine Einschränkungen gäbe?
- Welche anderen Richtungen/Gebiete können erforscht werden?
- Was ähnelt diesem Problem?

#### 4. Bei Ihnen besteht fast keine Wahrscheinlichkeit, dass Sie Fragen in Bezug auf Ihre Funktion Nr. 4, FÜHLEN, stellen, wie z.B.

- Welche Auswirkung wird das Ergebnis auf die Menschen, den Ablauf und/oder die Organisation haben?
- Wie ist meine persönliche Reaktion (sind meine Vorlieben/Abneigungen) bezüglich jeder Alternative?
- Wie reagieren andere auf die zur Wahl stehenden Möglichkeiten?
- Was sind die zugrunde liegenden Werte bei jeder Option?
- Wer ist damit betraut, die Lösung durchzuführen?



- **Verwenden Sie Introversion, um sich auf diese Weise Schritt für Schritt Zeit zum Nachdenken zu nehmen**
- **Verwenden Sie Extraversion, um jeden Schritt zu besprechen, bevor Sie weitermachen**
- **Verwenden Sie Wahrnehmen bei jedem Schritt, um Besprechungen und Optionen offenzuhalten, indem Sie Dinge nicht zu frühzeitig abbrechen**
- **Verwenden Sie Urteilen, um eine Entscheidung zu treffen, und legen Sie eine Frist und einen Zeitplan fest**

## Schlussfolgerung

Obwohl Personen jedes Typs jede Rolle in einer Organisation übernehmen können, tendiert jeder Typ dazu, von einer bestimmten Arbeit, einer bestimmten Art des Lernens und einem bestimmten Kommunikationsstil angezogen zu werden. Man funktioniert am besten, wenn man sich einen Stil zu Eigen machen kann, der einem erlaubt, die eigenen Präferenzen zum Ausdruck zu bringen. Wenn man gezwungenermaßen einen Stil über längere Zeit hin anwendet, der nicht die eigenen Präferenzen widerspiegelt, können sich daraus Ineffizienz und Burnout entwickeln. Obwohl Sie, wenn nötig, einen anderen Stil annehmen können, leisten Sie den größten Beitrag, wenn Sie Ihre eigenen Präferenzen verwenden und Ihre eigenen Stärken nutzen.

Schon seit mehr als 60 Jahren hilft das MBTI-Instrument Millionen von Menschen auf der ganzen Welt, ein tieferes Verständnis von sich selbst und der Art, wie sie mit anderen interagieren, zu erlangen, indem es ihnen bei der Verbesserung ihrer Art zu kommunizieren, zu arbeiten und zu lernen hilft. Für weitere Quellen, Ihr Wissen zu erweitern, besuchen Sie [www.cpp.com](http://www.cpp.com), um praktische Werkzeuge für lebenslanges Lernen und Entwicklung zu entdecken.

