

## 12. Myers-Briggs Typenindikator (MBTI)<sup>1</sup> – Profilierung durch Persönlichkeit

*Thomas Lorenz und Stefan Oppitz*

### 12.1 Theoretische Quellen und Verwandtschaften

Der *Myers-Briggs Typenindikator* basiert auf der Theorie der psychologischen Typen des Schweizer Arztes und Psychoanalytikers *Carl Gustav Jung*, der seine Typentheorie im Jahre 1921 veröffentlichte. Jung geht davon aus, dass jeder gesunde Mensch angeborene Neigungen und Präferenzen hat, die sich auf die psychischen Prozesse des Wahrnehmens und des Urteilens beziehen.

Der Mensch kann laut *Jung* auf zwei gegensätzliche Arten wahrnehmen, entweder als sensitive Empfindung oder als Intuition. Ähnliches gilt auch für das Fällen von Urteilen, das durch die Prozesse des Denkens oder Fühlens ausgeführt wird, die sich eher fakten- oder beziehungsorientiert zeigen. Hinzu kommt, dass diese psychischen Prozesse mit unterschiedlicher Energieausrichtung vollzogen werden: entweder extra- oder introvertiert. Die Grundfunktionen Denken, Fühlen, sensitives Empfinden und Intuition haben unterschiedliche Ausrichtungen, je nachdem ob der psychische Prozess in der Außen- oder Innenwelt stattfindet. Daraus ergeben sich typische Persönlichkeitsbilder, die jeweils gewisse Verhaltensmuster widerspiegeln und einen Persönlichkeitstypus ergeben. Je nach Typ weist jede Person im Verhalten gewisse Präferenzen auf, die sie dazu veranlassen, die eine der anderen Funktion vorzuziehen.

**Zwei Arten des  
Wahrnehmens**

---

<sup>1</sup> Myers-Briggs Type Indicator® und MBTI® sind eingetragene Warenzeichen des Myers-Briggs Indicator Trust. Einführung in Typen™ ist ein eingetragenes Warenzeichen des Myers-Briggs Type Indicator Trust.

## 12.2 Historischer Abriss des Modells

*Katharine Myers* (1875–1968) und ihre Tochter *Isabel Briggs Myers* (1897–1980) zogen die Theorie *Jungs* bereits vor dem Zweiten Weltkrieg in den USA zur Beschreibung von Persönlichkeitsunterschieden heran und entwickelten sie weiter.

Neben den von *Jung* beschriebenen mentalen Funktionen, die für den bevorzugten psychischen Prozess des Wahrnehmens oder Entscheidens stehen, legten *Myers* und *Briggs* ihr Augenmerk auf die Orientierung dieser Prozesse in der Außenwelt und ergänzten so die Theorie in 40-jähriger Forschung.

### 16 Persönlichkeitstypen

Auf diese Weise entstand ein Modell mit den insgesamt 16 Persönlichkeitstypen des *Myers-Briggs Type Indicator*. Diese Typen werden in der Regel durch eine Kombination von 4 Buchstaben, z. B. ENTJ, beschrieben. Durch die verschiedenen Typen ist es nun möglich, schnell und einfach Persönlichkeitsunterschiede zu erkennen und die Entwicklungsmöglichkeiten eines Menschen zu erarbeiten. Nach der Überprüfung der Reliabilität und Validität des Instruments Anfang der 60er-Jahre wurde es offiziell für die Verwendung im akademischen Bereich von den *Educational Testing Services* freigegeben.

## 12.3 Gliederung

Der *MBTI* wurde ursprünglich in den USA mit einer Gruppe von Amerikanern weißer Hautfarbe und mittleren Einkommens entwickelt. Die Annahme, dass kulturelle Einflüsse den Ausdruck der Typen unterschiedlich zur Geltung bringen, hat dazu geführt, dass inzwischen speziell für den europäischen Raum eine einheitliche *MBTI*-Version entwickelt wurde. Diese wird dem Anspruch vieler Kunden gerecht, als standardisiertes Instrument multinational einsetzbar zu sein, da sie in Englisch, Deutsch, Niederländisch, Französisch, Schwedisch, Dänisch, Spanisch, Italienisch und Norwegisch erhältlich ist.

Die Version *MBTI Step I* enthält 88 Items, die in einer klaren, neutralen und unvoreingenommenen Sprache formuliert sind, damit der Zugang zu ihnen nicht durch überflüssigen Fachjargon erschwert wird. Auf diese Weise ist der *MBTI* einer breiten Bevöl-

kerungsschicht zugänglich, da er von Personen unterschiedlichen Alters und Bildungsniveaus ausgefüllt werden kann.

Die Items bestehen aus Fragen und den so genannten Wortpaar-Items. Diese sind wertneutral und ausgeglichen und verhindern, dass Teilnehmer versuchen, die Fragen der Optionen aus einer konkreten Erfahrung oder Situation heraus zu beantworten bzw. zu wählen, was das Ergebnis beeinflussen könnte. Darüber hinaus ermöglicht die Wertneutralität, dass keine Optionen ausgewählt werden, die als gesellschaftlich akzeptabler gelten könnten. Aus diesem Grund handelt es sich bei den Items nicht um logische Gegensatzpaare – wie faul / fleißig –, sondern um psychologische Gegensatzpaare – wie entschlossen / warmherzig.

#### Wertneutralität

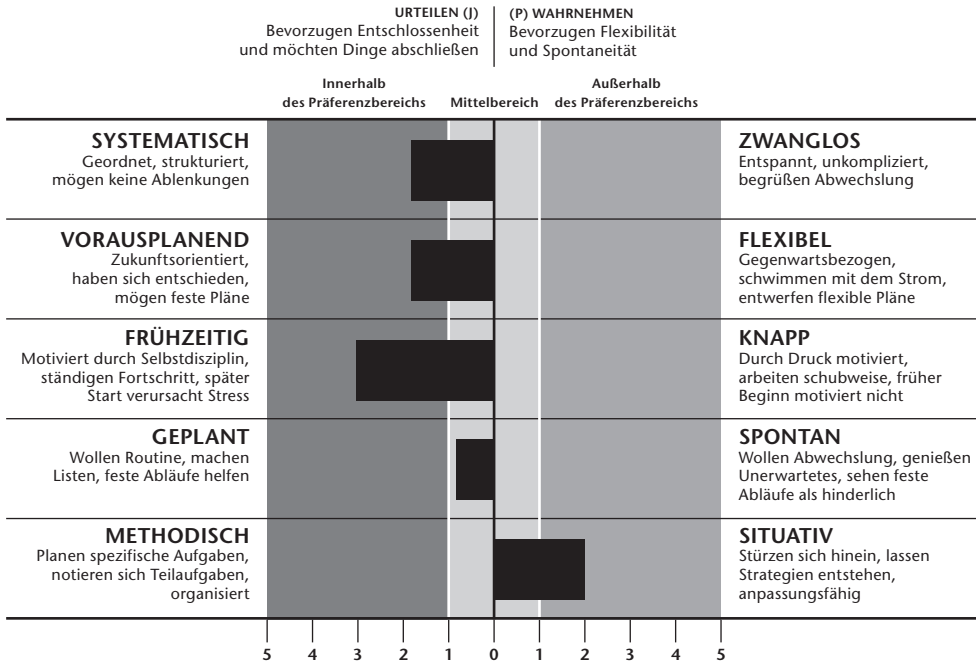
Wenn ein noch differenzierteres Persönlichkeitsprofil erstellt werden soll, bietet *Step II* eine detailliertere Lösung; er ist an den europäischen Kultur- und Sprachraum angepasst und in den oben genannten Sprachen erhältlich. Neben den 88 Items aus *Step I* bietet *Step II* weitere 77 Items und kommt so insgesamt auf 165. *Step II* hilft, die Unterschiede zwischen den einzelnen Typen zu verdeutlichen. Zusätzlich zu den Präferenzen, die schon durch *Step I* ermittelt werden, kommen zu jeder Präferenz noch mal fünf Facetten hinzu. Das heißt, es werden 20 Verhaltensaspekte betrachtet, die sich in das *Step I*-Modell integrieren lassen. Diese Facetten geben Aufschluss über Persönlichkeitsunterschiede und verdeutlichen, wie man seine jeweilige Präferenz lebt bzw. wo man sich gegebenenfalls außerhalb seiner Präferenz bewegt.

Nachfolgend ein Beispiel aus dem *MBTI Step II* der exemplarischen Testperson dieses Buches (s. Seite 302). Sie bezieht sich auf die Fragestellung: »Wie gehe ich mit der Außenwelt um – erlebt diese mich eher geordnet und strukturiert oder flexibel und spontan?«. Die Testperson bevorzugt eher einen geordneten und geplanten Stil.

#### Beispiel Testperson

## 12.4 Beschreibung des Verfahrens

Der *MBTI* misst Neigungen bzw. Präferenzen, die sich darauf beziehen, wie Menschen bevorzugt Informationen wahrnehmen und sammeln und wie sie aufgrund dieser Informationen Schlussfolgerungen ziehen und Entscheidungen treffen. Wahrnehmung und Entscheidungsfindung können bei jedem Persönlichkeitstyp unterschiedlich sein.



Auszug aus den Ergebnissen der exemplarischen Testperson

**Präferenz** Der Begriff der Präferenz beschreibt also, auf welche Weise Menschen bevorzugt etwas tun. Dadurch weiß man, wie man wahrscheinlich in bestimmten Situationen reagieren wird. Es wird möglich, die eigene Persönlichkeit zu erkennen und weiterzuentwickeln und auch andere Menschen besser zu verstehen.

Das Instrument unterscheidet vier Präferenz- oder Gegensatzpaare, deren Ausprägung zwar jeder Mensch nutzt, aber in unterschiedlicher Intensität. Diese Gegensatzpaare, die so genannten Dichotomien, bestehen aus den Polen: Extraversion (E) und Introversion (I), Sensitives Empfinden (S) und INTuition (N), *Thinking*/Denken (T) und Fühlen (F), *Judging*/Urteilen (J) und *Perceiving*/Wahrnehmen (P).

Die vier Dimensionen beziehen sich auf folgende Fragen:

- 4 Dichotomien**
1. *Extraversion (E) und Introversion (I)*: Woher beziehe ich meine Energie, wohin lenke ich meine Aufmerksamkeit – nach außen oder innen?

2. *Sensitives Empfinden (S) und Intuition (N)*: Wie nehme ich meine Umwelt wahr, wie nehme ich Daten auf – mit Aufmerksamkeit fürs Detail oder mit Blick für den großen Zusammenhang?
3. *Thinking/Denken (T) und Fühlen (F)*: Was ist die Grundlage für meine Entscheidungen – mein Denken oder mein Fühlen?
4. *Judging/Urteilen (J) und Perceiving/Wahrnehmen (P)*: Wie gehe ich mit der Außenwelt um – erlebt diese mich eher geordnet und strukturiert oder flexibel und spontan?

Menschen mit einer Präferenz für Extraversion handeln und reagieren schnell, ohne lange nachzudenken. Sie bringen sich mit ihren Ideen spontan in Diskussionen ein und entwickeln diese durch immer neue Beiträge weiter. Von ihrem Umfeld werden sie als gesellig und anregend erlebt und interessieren sich für viele Themenbereiche. Im beruflichen Kontext sind sie oft die treibende Kraft. Sie können sich für ihre Themen begeistern, ohne dabei die Offenheit für ihr Umfeld zu vernachlässigen. Nach außen gerichtete Menschen

**Erste  
Dimension**

- finden leicht Kontakt, brauchen Beziehungen,
- entscheiden und handeln schnell und überlegen oft später,
- suchen die Kommunikation in der Gruppe und
- konzentrieren sich auf die Außenwelt.

Personen mit einer Präferenz für Introversion beschäftigen sich dagegen sehr mit ihrer Innenwelt. Sie beziehen ihre Energie aus den eigenen Gedanken, Ideen und Empfindungen. Diese Menschen können gut allein sein, bevorzugen ihre Privatsphäre und suchen Kontakt vornehmlich zu kleineren Gruppen.

Introvertierte denken über Dinge nach, um sie zu verstehen, sie reflektieren ausgiebig und wägen ab, bevor sie handeln. Sie bevorzugen die Beschäftigung mit ihren eigenen Interessen. Initiative ergreifen sie dann, wenn ihnen ein Thema besonders am Herzen liegt. In der Kommunikation bevorzugen sie den schriftlichen Austausch, in Besprechungen bringen sie ihre Ideen mit Worten ein, die sie vorher genau bedacht haben. Nach innen gerichtete Menschen

- wirken eher zurückhaltend und ruhig,
- behalten ihre Gefühle für sich,

- überlegen zuerst und handeln erst danach und
- konzentrieren sich auf ihre Innenwelt.



Extraversion versus Introversion

**Zweite Dimension**

Personen mit einer Präferenz für Empfinden setzen bei der Wahrnehmung alle Sinne ein. Sie bevorzugen es, Informationen exakt aufzunehmen, sie beobachten genau und erfassen die Details. Dabei legen sie besonderen Wert auf Fakten, beziehen sich auf ihre Erfahrungen und setzen auf Bewährtes.

Sie konzentrieren sich auf die Realität und streben eine praktische Vorgehensweise an. Wichtig ist ihnen, Theorien auf ihre Anwendbarkeit hin zu überprüfen. Sie schätzen es, wenn Sachverhalte nachvollziehbar und eindeutig sind. Ihre Schlussfolgerungen treffen sie nach intensiver Überlegung und verlassen sich dabei auf ihre Erfahrung. Menschen mit dieser Präferenz

- fragen nach messbaren Fakten und Details,
- betrachten Situationen realistisch und konkret,
- suchen pragmatische, umsetzbare Lösungen,
- gehen nutzenorientiert vor und leben in der Gegenwart.

Intuitive nutzen ihren »sechsten« Sinn. Sie bevorzugen es, Informationen auf anregende Art und Weise aufzunehmen. Sie erfassen eher den Gesamtzusammenhang und mögen allgemeine Konzepte. Sie verlassen gerne vorgegebene Wege und vertrauen auf ihre Ahnung und Vorstellungskraft.

Sie schätzen neue und ungewöhnliche Ideen und konzentrieren sich auf Möglichkeiten, die die Zukunft bietet. Menschen mit dieser Präferenz legen Wert auf die theoretischen Hintergründe und verweisen gerne auf Allgemeingültiges. In Veränderungen sehen sie die Chance, sich neuen Herausforderungen zu stellen und innovativ zu sein. Intuitive

- sehen die großen Zusammenhänge,
- betrachten und prüfen die Möglichkeiten,
- schätzen Kreativität und Inspiration und
- machen sich Gedanken über die Zukunft.



Sensitives Empfinden versus Intuition

Personen mit einer Präferenz für Denken entscheiden analytisch. Sie entscheiden mit dem Kopf, betrachten das Für und Wider und bedenken die logischen Konsequenzen ihres Vorgehens. Dabei streben sie entschlossen nach Objektivität und wenden Regeln und Prinzipien an, wenn es darum geht, einen Entschluss zu fassen.

**Dritte  
Dimension**

Menschen mit dieser Präferenz konzentrieren sich mehr auf die Aufgaben als auf zwischenmenschliche Beziehungen; sie bemühen sich, ihre Gefühle zu kontrollieren. Sie achten auf Fairness und Gleichbehandlung und suchen Situationen, die sie nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip analysieren und objektiv bewerten können. Diese Menschen

- folgen analytisch dem Kausalprinzip (Ursache-Wirkung),
- handeln vernünftig und logisch nachvollziehbar,
- legen Wert auf die Gleichbehandlung aller,
- erkennen schnell, was nicht stimmt, und finden rasch Fehler.

Personen mit einer Präferenz für Fühlen entscheiden gefühlsmäßig. Sie sind einfühlsam, versetzen sich in die Lage des anderen und zeigen Verständnis. Bei ihren Entscheidungen bedenken sie eigene und fremde Werte und berücksichtigen die Bedürfnisse anderer.

Sie suchen nach zwischenmenschlicher Harmonie und bedenken bei Entscheidungen genau, welche Auswirkungen dies auf andere hat. Ihre Gefühle bringen sie mit Freude zum Ausdruck. Sie zeigen Anerkennung und Wertschätzung und lassen sich durch persönliche »Echtheit« überzeugen. Sie tendieren dazu, Entscheidungen eher subjektiv zu treffen, und berufen sich auf ihre persönlichen Werte. Menschen mit dieser Präferenz

- nehmen Bewertungen aufgrund ihrer Überzeugungen vor,
- schätzen harmonische Beziehungen,
- streben nach Fairness und individueller Behandlung,
- zeigen sich gefühlvoll und nehmen Anteil.



Denken versus Fühlen

**Vierte Dimension**

Personen mit einer Präferenz für »Urteilen« benötigen für ihren Lebensstil ein gewisses Maß an Planung und Strukturen. Sie gehen systematisch und methodisch vor und konzentrieren sich auf die Ziele und Ergebnisse. Sie bevorzugen es, Aufgaben zu organisieren, und möchten diese methodisch zum Abschluss zu bringen.

Menschen mit dieser Präferenz schätzen es, wenn Dinge entschieden sind. Entsprechend zeichnen sie sich durch Entscheidungsfreude aus. Plötzlich auftretende Stresssituationen versuchen sie zu vermeiden, indem sie planerisch vorgehen. Das bedeutet, sie



- schätzen eindeutige Entscheidungen,
- bevorzugen geregelte Abläufe und planen im Voraus,
- stehen ungern unter Zeitdruck und
- möchten das Leben im Griff haben.

Personen mit einer Präferenz für »Wahrnehmen« sind an neuen Erfahrungen interessiert. Sie schätzen Flexibilität und spontanes Vorgehen, halten sich Lösungsmöglichkeiten offen und möchten möglichst viele Aspekte einbeziehen. Aufgaben beenden sie gerne kurz vor Fristende; in sich verändernden Situationen beweisen sie ihre Anpassungsfähigkeit.

Sie wollen das Leben erleben und verstehen, statt es zu steuern. Ihre Energie schöpfen sie aus Spontaneität und Einfallsreichtum, gerade auch in plötzlich auftretenden Stressmomenten. Sie genießen den Prozessverlauf und vermeiden es, Dinge unter Zeitdruck zu erledigen. Menschen mit dieser Präferenz

- halten sich Alternativen offen,
- schätzen Spontaneität und Flexibilität,
- schöpfen Energie aus Zeitdruck,
- erleben Stress positiv und genießen die Momente im Leben.

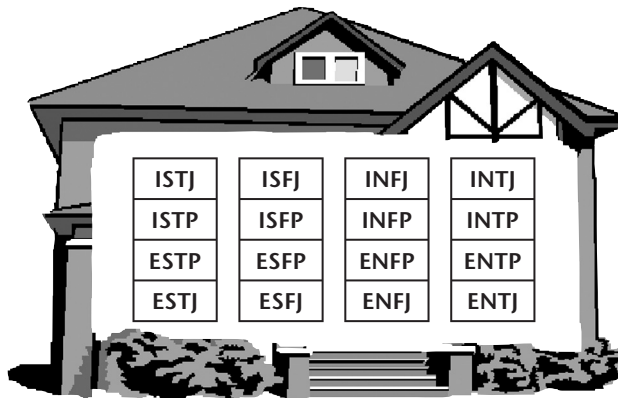


Urteilen versus Wahrnehmen

Aus diesen Präferenzpaaren ergibt sich dann ein Vier-Buchstaben-Code, je nachdem auf welcher Seite der Dimension die Präferenz liegt. So entstehen 16 Persönlichkeitstypen, die sich in ihren Verhaltensmustern und Denkweisen unterscheiden. Anschaulich dargestellt werden diese 16 Typen als *MBTI-Haus*, in dem jeder Typ einem Raum zugeordnet wird.

**Das MBTI-Haus** Dieses Haus verdeutlicht zweierlei:

1. Mit der eigenen Positionierung in einem der Räume hat die Person sozusagen auch gleichzeitig den Ort gefunden, an dem sie sich bevorzugt aufhält, quasi ein Zimmer nach ihrem Geschmack, in dem sie sich wohlfühlt, sich erholen, neue Energie tanken kann.
2. Durch das *MBTI*-Haus wird auch deutlich, dass keiner nur in seinem Raum verbleiben muss. Jeder kann in ein anderes Zimmer gehen, sich also auch außerhalb des bevorzugten Bereiches bewegen. Der *MBTI* presst also niemanden in eine Schublade, sondern hilft bei der Positionierung und der Entfaltung im gesamten Haus der Persönlichkeitstypen.



Die 16 Persönlichkeitstypen als Buchstaben-Codes

Wenn man seinen Persönlichkeitstyp in Form des Vier-Buchstaben-Codes kennt, kann man viel über sich selbst erfahren, aber auch lernen, den Umgang mit seinen Mitmenschen zu verbessern. Der *MBTI* versteht sich also als ein Entwicklungsinstrument, das Menschen Möglichkeiten eröffnet, sowohl mit ihrem privaten als auch mit ihrem beruflichen Umfeld besser umzugehen. Dabei macht der *MBTI* eine Aussage hinsichtlich des Wahrnehmens und Entscheidens. Um die bevorzugte Nutzung der Wahrnehmungs- oder Entscheidungsebene eines jeden Typs zu bestimmen, nutzt der *MBTI* die so genannte Typendynamik, in der sich für die Rangfolge der Präferenzen aus diesen beiden Ebenen vier Funktionen herauskristallisieren: (1) die dominante Funktion, (2) die Hilfsfunktion, (3) die Coaching-Funktion und (4) die inferiore Funktion, die sich gegenseitig ausbalancieren. Die Bedeutung der Funktionen lässt sich gut an dem Beispiel eines Flugzeugs verdeutlichen.

Die dominante Funktion steuert eine Persönlichkeit am deutlichsten; sie wird durch den Piloten repräsentiert. Er fliegt das Flugzeug und bestimmt Kurs, Geschwindigkeit, Pausen, Regeleinhaltung und -überschreitung. Nach *Jung* setzen Menschen bevorzugt entweder den mentalen Prozess des Entscheidens oder des Wahrnehmens ein. Die dominante Funktion ist somit der Teil unserer Person, den wir am differenziertesten nutzen und der auch in aller Regel Quell unserer Motivation und Richtung im Handeln ist. Menschen setzen die dominante Funktion bevorzugt in dem Bereich ein, aus dem sie ihre Energie beziehen, also aus der Außenwelt oder aus ihrer Innenwelt.

**Die dominante Funktion**

Die sekundäre Funktion wird durch den Co-Piloten repräsentiert. Dieser liest die Flugkarten, achtet mit auf den Flugverkehr und »unterstützt« den Piloten beim Lenken des Flugzeugs. Da ein Mensch bei seinen Handlungen immer beide Aspekte – Wahrnehmen und Urteilen – benötigt, unterstützt die sekundäre Funktion, auch Hilfsfunktion genannt, die dominante. Ist also die erste Funktion auf das Wahrnehmen ausgerichtet, »kümmert« sich die zweite um das Urteilen – oder umgekehrt. Pilot und Co-Pilot sind die beiden, die das Flugzeug – mit jeweils eigenen Aufgabenbereichen – auf jeden Fall aber zusammen gut und sicher fliegen. Gleichzeitig kann der Co-Pilot quasi unbemerkt von den Passagieren den Flug übernehmen, wenn der Pilot andere Aufgaben hat oder sich ausruht, beide sind also ein aufeinander eingespieltes Team.

**Die sekundäre Funktion**

Die tertiäre Funktion ist vergleichbar mit einem auszubildenden Piloten, der theoretisch schon fliegen kann, praktisch aber noch nicht. Das legt nahe, dass diese Funktion noch entwicklungsbedürftig ist. Die tertiäre Funktion wird deshalb auch Coaching-Funktion genannt und hilft dabei, neben dem guten Zusammenspiel der beiden Piloten die Persönlichkeit differenzierter zu nutzen und zu reifen. Im Alltag führt dies bei Menschen, die sich in ihrer Lebensmitte befinden, oft zu neuen Ausrichtungen und zur Annahme bisher nicht entdeckter Interessen.

**Die tertiäre Funktion**

Die vierte oder inferiore Funktion spiegelt das Verhalten eines Säuglings wider, der mit Sicherheit während eines längeren Flugs irgendwann einmal schreit, die Passagiere damit fürchterlich nervt, aber nicht so leicht ruhig gestellt werden kann – zumindest so lange, bis er von selbst einschläft.

**Die vierte Funktion**

Wir wissen oft nicht viel über diese vierte und damit am wenigsten bevorzugte (inferiore) Funktion bei uns selbst. Nach der *Jungschen* Psychologie liegt das Inferiore eher im persönlich Unbewussten. Es beinhaltet oft das,

was ein Mensch an sich selbst nicht wahrnehmen will, was seinem Ideal-Ich nicht entspricht, ja ihm oft sogar widerspricht. Nicht selten geschieht es, dass man gerade diese unbewussten Merkmale vorwurfsvoll auf andere Menschen überträgt, die diese Eigenschaften bei sich einfach zulassen. Gelingt es, die inferiore Funktion bewusster wahrzunehmen, und ist man bereit, sie quasi versöhnt zu begrüßen, so birgt sie eine große Chance zur persönlichen Entwicklung. Die inferiore Funktion kommt oft bei starkem Stress zum Vorschein. Sie äußert sich dann oft unreif und negativ.

## 12.5 Das Verfahren in der Praxis

Gerade die inhaltliche Tiefe der Typendynamik wird von vielen als nachhaltiges Erlebnis bei der Beschäftigung mit der eigenen Person erlebt. Durch die bewusstere Auseinandersetzung mit der Rangfolge der eigenen Präferenzen und deren bevorzugtem Einsatz in Alltagssituationen kann man den *MBTI* in vielen Bereichen einsetzen. Bezogen auf das berufliche Umfeld kann der Indikator optimal in den folgenden Feldern eingesetzt werden:

- Führung und Managemententwicklung
- Vertrieb und Kundenorientierung
- Teamentwicklung
- Konfliktlösung
- Arbeitsmethodik und Lernen

### **Führung und Managemententwicklung**

Um erfolgreich führen zu können, müssen Führungskräfte sich in Selbstwahrnehmung und Reflexion üben, da ihr Verhalten und ihr Führungsstil sich erheblich auf die Motivation, das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter auswirkt. Indem Führungskräfte ihren durch den *MBTI* ermittelten Persönlichkeitstypus kennen, können sie ihre individuellen Stärken und Entwicklungsbereiche identifizieren.

In Führungssituationen kommt es häufig vor, dass unterschiedliche Werte, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse miteinander kollidieren. In diesem Fall entstehen typische Konfliktsituationen im Betrieb. Wenn man als Führungskraft seine Präferenzen kennt, kann man jedoch lernen, diese auf die Interessen und Erwartungen seiner Mitmenschen einzustellen. Dies ermöglicht der Führungskraft sich so zu verhalten, dass die eigenen Bedürfnisse nicht immer in den Mittelpunkt gestellt werden, sondern die Werte und Interessen der Mitarbeiter. Diese sollten auch in Feedbackprozessen

miteinbezogen werden. »Feedback geben« ist der Performance-Treiber Nummer eins. Führungskräfte steigern die individuelle Performance ihrer Mitarbeiter, indem sie Feedbackprozesse organisieren und so für den unmittelbaren Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sorgen. Das Wissen über die durch den Persönlichkeitstypus gekennzeichnete Individualität kann zu einem erfolgreichen Feedback einen erheblichen Beitrag leisten. Auf diese Weise kann die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern enorm verbessert und ein reibungsloser Ablauf zur gemeinsamen Zielerreichung gewährleistet werden.

Insbesondere in der Form der Einzelbegleitung (Coaching) von Führungskräften bietet der *MBTI* eine detaillierte und sehr tief gehende Analyse für die Managemententwicklung. So ist insbesondere zur Standortbestimmung zu Beginn eines Coachings das Instrument hervorragend geeignet, beschreibt es doch die eigene Position und hilft, den eigenen Stil zu benennen und zu reflektieren. Führungskräfte werden sich so ihrer Stärken bewusst und erkennen, wie sie mit energie-/kräftezehrenden Situationen oder Aufgaben bewusster umgehen können. Hinweise zum Entscheidungsstil, zur Konflikt- und Kommunikationsverbesserung oder zum Umgang mit Veränderungen runden die Aspekte der eigenen Entwicklung dabei ab und sind Basis für intensive Coaching- oder Entwicklungsgespräche.

Entsprechend den jeweiligen Werten, Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen möchten die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen in Kaufsituationen auf differenzierte Art und Weise überzeugt werden. Wenn man einschätzen kann, was für ein Persönlichkeitstyp der Käufer ist, kann man als Verkäufer sein Angebot so abstimmen, dass die Bedürfnisse des Gegenübers genau angesprochen werden und eine Kaufentscheidung herbeigeführt wird.

**Vertrieb  
und Kunden-  
orientierung**

Das Lösen von Aufgaben erscheint oft einfacher, wenn ein Team aus gleichen Typen besteht, da die Situation dann auf die gleiche Weise wahrgenommen wird. Meist ist jedoch in diesem Fall die Problemlösung ineffektiv. Bei der Arbeit im Team muss gelernt werden, seine eigenen Werte, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse unterzuordnen, wenn diese der optimalen Lösung von Aufgaben nicht zuträglich sind. Das heißt aber auch, die Bedürfnisse und das Anderssein der anderen Teammitglieder zu akzeptieren. Optimale Lösungen können gefunden werden, wenn die Problemstellung aus völlig unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet wird. Daraus folgt, dass ein Team dann am effektivsten arbeitet, wenn es aus möglichst vielen unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen, sich

**Team-  
entwicklung**

ergänzenden Präferenzen besteht. Durch diese Unterschiedlichkeit entsteht aber wiederum das Risiko, dass Konfliktsituationen erwachsen, die die Effizienz und Effektivität des Teams negativ beeinflussen.

**Konfliktlösung** Obwohl Konflikte verschiedene Ursachen haben können, gibt die Kombination aus den Dimensionen T/F und J/P besonders gut Aufschluss über den Entstehungsgrund und die Reaktion auf eine Konfliktsituation. Die folgende Tabelle liefert einen Anhaltspunkt dafür, wie unterschiedlich Konflikte wahrgenommen werden können.

<b>Umgang mit Konflikten</b>	
TJ	TP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Grund für Konflikte:</i> Umgang mit/ durch Autorität</li> <li>• <i>gewünschtes Ergebnis:</i> rationale Konfliktlösung</li> <li>• <i>Emotionen:</i> bestreiten, dass es welche gibt</li> <li>• <i>Eindruck auf andere:</i> unbeeindruckt oder aggressiv</li> <li>• <i>zufrieden, wenn</i> der Konflikt vorbei ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Grund für Konflikte:</i> fehlendes / enttäushtes Vertrauen</li> <li>• <i>gewünschtes Ergebnis:</i> Prozess- oder Verfahrensverbesserung</li> <li>• <i>Emotionen:</i> ausschließen</li> <li>• <i>Eindruck auf andere:</i> Advocatus Diaboli</li> <li>• <i>zufrieden, wenn</i> das Ergebnis analysiert werden kann</li> </ul>
FJ	FP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Grund für Konflikte:</i> unterschiedliche Überzeugung</li> <li>• <i>gewünschtes Ergebnis:</i> intakte Beziehungen</li> <li>• <i>Emotionen:</i> sind Bestandteil des Konfliktes</li> <li>• <i>Eindruck auf andere:</i> sucht Kommunikation und Harmonie</li> <li>• <i>zufrieden, wenn</i> es keinen bitteren Nachgeschmack gibt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Grund für Konflikte:</i> unterschiedliche Wertevorstellungen</li> <li>• <i>gewünschtes Ergebnis:</i> respektvoller Umgang, Zuhören</li> <li>• <i>Emotionen:</i> werden akzeptiert</li> <li>• <i>Eindruck auf andere:</i> berücksichtigt Werte und Bedenken anderer</li> <li>• <i>zufrieden, wenn</i> es eine offene Aussprache gibt</li> </ul>

**Personal-**  
**auswahl** Im Gegensatz zu Traittheorien sagt der *MBTI* nichts über die Stärke von Persönlichkeitseigenschaften oder deren Qualität aus. Denn es geht ja darum, welche Bereiche bevorzugt werden, nicht welche Fähigkeiten jemand besitzt. Niemand soll durch den *MBTI* in seinen Möglichkeiten eingeschränkt werden. Aus diesem Grund gilt es als unethisch im Sinne

der *Best Practice*, das Instrument zur Personalauswahl heranzuziehen. Die Werte, die bei der Durchführung des *MBTI* zustande kommen, geben keine Auskunft darüber, wie stark ein Merkmal ausgeprägt ist, sondern lediglich, mit welcher Klarheit eine Person dem jeweiligen Pol der Dichotomie zugeordnet werden kann.

## 12.6 Durchführung/Ablauf und Auswertung

Der *MBTI* wird in insgesamt sechs Phasen durchgeführt: Auftragsklärung, Ausfüllen des Fragebogens, Selbsteinschätzung, Bericht über den Typus, Ermittlung des Best-Fit-Typus und Anbindung an verschiedene Anwendungsbereiche.

Eingangs muss geklärt werden, warum der *MBTI* eingesetzt werden soll. Der *MBTI* hat sich als Entwicklungsinstrument bewährt. Der *MBTI* kann immer dann als Methode genutzt werden, wenn es sich um Fragestellungen der Führung, der Teamentwicklung, des Vertriebs, des Konfliktmanagements und der Kommunikationsentwicklung handelt. Wenn sich aber bei der Auftragsklärung herausstellt, dass Persönlichkeitsmerkmale (Traits) ermittelt werden sollen, ist er dafür nicht geeignet, weil er sich mit der Bestimmung von Typen beschäftigt.

### 1. Auftragsklärung

Wichtig ist, vor der Durchführung sicherzustellen, dass der Teilnehmer weiß, warum der *MBTI* durchgeführt wird, dass die Ergebnisse vertraulich behandelt werden, und dass er freiwillig daran teilnimmt. Um mögliche Vorbehalte der Teilnehmer im Vorfeld auszuräumen, sollte der *MBTI* kurz beschrieben werden. Dabei sollte auch verdeutlicht werden, dass es sich bei dem Instrument nicht um einen Test handelt, es also keine richtigen oder falschen Antworten gibt, sondern es ein Indikator ist, der Menschen hilft, sich besser einzuschätzen und weiterzuentwickeln.

### 2. Fragebogen

Beim Ausfüllen des *MBTI* gibt es kein Zeitlimit, die meisten Teilnehmer brauchen jedoch im Durchschnitt 20 bis 30 Minuten, um die Fragen zu beantworten. Nach dem Ausfüllen wird der Fragebogen entsprechend ausgewertet, und es ergibt sich der Typ als sogenannter Vier-Buchstaben-Code, der Ausprägung der Präferenz über die vier beschriebenen Dimensionen.

Neben dem unmittelbaren Ausfüllen im Rahmen einer Veranstaltung besteht auch die Möglichkeit, den Teilnehmern den Frage- und Antwortbo-

gen per Post zuzusenden. In diesem Fall füllt der Teilnehmer den Bogen aus und schickt ihn zur Auswertung an den Berater zurück.

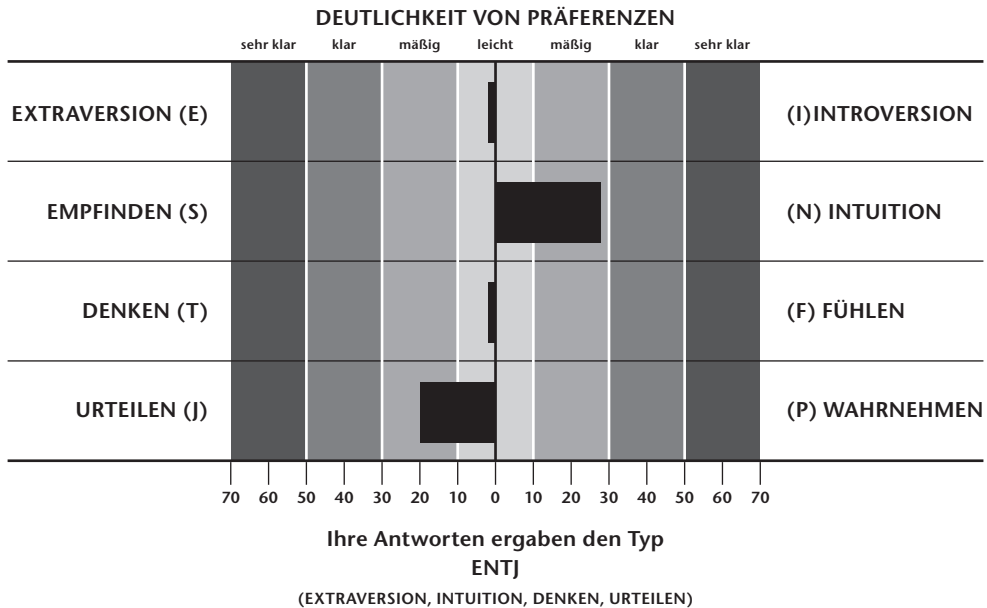
Außer der Paper-Pencil-Version kann der *MBTI* auch elektronisch bearbeitet werden. In diesem Fall bekommt der Teilnehmer eine Datei zugeschickt, die die Fragen und Antworten enthält. Diese Datei wird per E-Mail an ein spezielles Auswertungssystem geschickt. Der Berater kann sich dann schon nach kurzer Zeit über eine Homepage die Auswertung als Bericht herunterladen und an den Teilnehmer weitergeben.

**3. Selbsteinschätzung**

Nachdem der Antwortbogen ausgefüllt und ausgewertet worden ist, steht jedem Teilnehmer ein persönliches Feedbackgespräch zu. Darin bespricht der Berater mit dem Teilnehmer den *MBTI*. Außerdem bekommt der Teilnehmer die Möglichkeit sich selbst einzuschätzen. Dadurch wird die Akzeptanz für das Fragebogenergebnis deutlich erhöht, weil die Teilnehmer sich meistens richtig in die Buchstabenkategorien einordnen, die auch durch den ermittelten Typ identifiziert werden.

**4. Bericht über den Typ**

Die Selbsteinschätzung wird dann mit dem ermittelten Typ des Antwortbogens verglichen, um den so genannten Best-Fit-Typ zu ermitteln.



Ausschnitt aus den Ergebnissen der exemplarischen Testperson des Buches. Ein detailliertes Best-Fit-Gespräch wurde aus organisatorischen Gründen nicht geführt.



Die Person – in diesem Falle die exemplarische Testperson des Buches – erhält eine Übersicht über das Ergebnis und erfährt, dass sie der Typ ENTJ ist, also eine Präferenz für Extraversion, Intuition, Denken (*Thinking*) und Urteilen (*Judging*) hat. Das Fragebogenergebnis und die Selbsteinschätzung des Teilnehmers bilden nun die Basis für die abschließende Validierung des Best-Fit-Typs (vgl. hierzu Teil C des Buches).

Der Best-Fit-Typ entspricht dem Persönlichkeitstyp, der laut dem Teilnehmer am besten auf ihn zutrifft. Dies spiegelt die essenzielle Annahme des *MBTI* wider, dass jeder Mensch sich selbst am besten kennt und sich daher auch am besten selber einschätzen kann. Die Bestimmung des Best-Fit-Typus erfolgt im persönlichen Feedbackgespräch zwischen dem qualifizierten *MBTI*-Berater und dem Teilnehmer.

## 5. Best-Fit-Typ

Auch wenn die Frage- und Antwortbögen auf dem Postweg zugesandt worden sind, darf das persönliche Feedbackgespräch auf keinen Fall ausbleiben. Daraus folgt, dass die Ergebnisse nicht auf dem Postweg zurückgesandt werden dürfen.

In Anlehnung an die Auftragsklärung wird anschließend die Anwendung des *MBTI* in bestimmten Kontexten und Anwendungsbereichen näher erläutert. Hier wirkt der *MBTI* als methodische Unterstützung und kann insbesondere durch seine klare Sprache Verbindungen aufzeigen und benennen.

## 6. Anbindung

### 12.7 Qualitätskriterien

Um zu vermeiden, dass Teilnehmer beim Ausfüllen des Fragebogens durch bestimmte eigene Erfahrungen und Situationen oder gesellschaftliche Normen und Werte beeinflusst werden, nutzten *Myers* und *Briggs* bereits bei der Konstruktion bestimmte Qualitätskriterien, z.B. den Einsatz der psychologischen Gegensatzpaare als ein *Forced-Choice*-Verfahren, dass dem dichotomen (zweipoligen) Aufbau der Jungschen Theorie entspricht, sowie eine klare, wertneutrale Sprache. Darüber hinaus wurde in weltweit über 4000 Studien überprüft, ob die Reliabilität und Validität des *MBTI* gewährleistet sind.

Obwohl es natürlich Faktoren gibt, die die Reliabilität des Instruments beeinflussen können – wie Berechnungs- und Auswertungsfehler, Zeit zwi-

## Reliabilität

schen den Messzeitpunkten oder Störungen des Teilnehmers während der Auswertung –, ist die Reliabilität des *MBTI* gewährleistet. Die Split-Half-Reliabilität für die paneuropäische Studie mit ca. 2500 Probanden liegt für alle vier Dichotomien im guten und ausgezeichneten Bereich. Das Gleiche trifft auf die Werte des *Cronbach-Alpha*-Koeffizienten zu. Auch hier liegen die Werte für alle Dichotomien im guten bzw. ausgezeichneten Bereich. Dies gilt ebenso für die Betrachtung der Versuchspersonen aus dem deutschsprachigen Raum ( $r$  zwischen  $.75$  und  $.87$ ). Aufgrund der Test-Retest-Werte, die in den USA und Europa ermittelt wurden, konnte für den *MBTI* eine entsprechend eindeutige Reliabilität in diesem Bereich nachgewiesen werden. Die Wahrscheinlichkeit, beim erneuten Ausfüllen des Fragebogens wieder demselben Buchstaben-Code zugeordnet zu werden, liegt bei beträchtlichen 82–87 Prozent.

**Validität** Um die Validität nachzuweisen, werden weltweit immer wieder Studien durchgeführt. Zum Beispiel wird genauer betrachtet, ob der durch den Fragebogen ermittelte Vier-Buchstaben-Code mit dem »Best-Fit-Typus« einer Person übereinstimmt. Es finden sich über 72 Prozent aller Teilnehmer in dem durch den Fragebogen ermittelten Typ voll wieder. Nur weniger als 7 Prozent sehen eine Abweichung ihres »Best-Fit-Typus« in mehr als einem Buchstaben. Darüber hinaus beweisen Studien, die den *MBTI* mit anderen psychometrischen Instrumenten vergleichen, immer wieder, dass die Messergebnisse des Instruments signifikant in die von der Theorie erwartete Richtung weisen. Auch Studien zum Thema Typ und Beruf erbrachten signifikante Validitätswerte und stützen die Aussagen des *MBTI*.

In Deutschland ist der *MBTI* eines der am häufigsten eingesetzten Instrumente innerhalb von Organisationen, und seine Reliabilität und Validität sind entsprechend dokumentiert. Die deutschsprachige Stichprobe besteht dabei im Querschnitt aus überwiegend männlichen, berufstätigen Personen und ist damit nicht einer nationalen Stichprobe gleichzustellen. Hinsichtlich der psychometrischen Qualität entsprechen die ermittelten Ergebnisse aber den Vergleichsgruppen anderer nationaler Stichproben.

## 12.8 Ausbildung und Akkreditierung

Um die Qualität des Instruments zu gewährleisten, ist der Einsatz des *MBTI*-Instruments lizenzierten Personen vorbehalten. Im deutschsprachigen Bereich führt die *A-M-T Management Performance AG* die Lizenzierung

durch. Die Ausbildung wendet sich an alle, die sich für den Einsatz des Instruments qualifizieren wollen. Der Teilnehmerkreis besteht aus externen Trainern, Beratern, Coaches und internen Spezialisten der Personalentwicklung oder Weiterbildung sowie aus Führungskräften.

Mit der *MBTI*-Ausbildung erhalten die Teilnehmer einen reflektierten Einblick in Persönlichkeitstheorien und Typenforschung sowie Anwendungssicherheit bei der Platzierung des *MBTI* und der Gestaltung von Feedbackgesprächen. Den erfolgreichen Abschluss der Lizenzierung belegt das personengebundene Zertifikat zur zeitlich unbegrenzten Nutzung des Instruments.

Die Lizenzierung besteht aus zwei Workshopteilen und einer Feldstudie. Der Workshop besteht aus Übungen, Gruppenarbeiten, Vortrag und Präsentationen. An die ersten drei Trainingstage schließt sich eine Feldstudie der Teilnehmer an, um das Instrument in der Praxis anzuwenden. Ein zweiter Workshopteil mit zwei Trainingstagen dient der Reflexion, der Vertiefung der Inhalte und Anwendungsfelder. Bei bestimmten Thementagen werden verschiedene Einsatzbereiche des *MBTI* vertiefend betrachtet. Darüber hinaus werden Alumni-Tage veranstaltet, an denen lizenzierte Anwender die Möglichkeit haben, Erfahrungen mit dem *MBTI* in der Praxis auszutauschen.

#### Lizenzierung

Um Interessierte und Lizenzierte über den *MBTI* zu informieren, versendet die *A-M-T AG* regelmäßig einen Newsletter und stellt auf ihrer Homepage Materialien wie Folien und Übungen zur Verfügung. Bücher und ein Film, der verschiedene Persönlichkeitstypen darstellt, ermöglichen einen zusätzlichen Einblick in die Welt des *MBTI*.

## 12.9 Schnuppertest

Um sich einen persönlichen Eindruck des *MBTI* zu verschaffen, gibt es die Möglichkeit, sich anhand der Beschreibungen der vier Dimensionen selbst einzuschätzen und sein Verhalten im Alltag zu beobachten. Regelmäßig werden auch Möglichkeiten zum Kennenlernen auf Veranstaltungen, bei Vorträgen oder Messen angeboten.

## 12.10 Vertrieb

A-M-T Management Performance AG  
Südstraße 7  
42477 Radevormwald  
Fon +49 (0) 21 95 / 92 69 00  
Fax +49 (0) 21 95 / 92 69 01  
E-Mail: [performance@a-m-t.de](mailto:performance@a-m-t.de)  
Internet: [www.a-m-t.de](http://www.a-m-t.de)

### Literatur

Briggs Myers, Isabel, Mary H. McCaulley, Naomi L. Quenk et al.: *MBTI Manual – A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. CPP, 3. Aufl. 1998.

Briggs Myers, Isabel: *Einführung in Typen*. CPP, 1998.

Klimmer, Matthias & Neef, Martina: *Einsatz von Persönlichkeitstypen in der Wirtschaft*. Fachhochschule Mannheim, 2004.

Krebs Hirsh, Sandra & Kummerow, Jean M.: *Einführung in Typen innerhalb von Organisationen*. CPP, 1998.

Lorenz, Thomas, & Oppitz, Stefan: *30 Minuten für Profilierung durch Persönlichkeit – Auf der Basis des Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) Instruments*. Offenbach: GABAL, 2004

### Über die Autoren

*Thomas Lorenz* ist Performance-Consultant. Er setzt sich seit Jahren in Deutschland dafür ein, Improving Performance als neue Kompetenz der Bildungsarbeit in der beruflichen Weiterbildung einzuführen. Er ist Vorstandsvorsitzender der 1988 von ihm gegründeten A-M-T Management Performance AG, die im Jahre 2000 von der ASTD im Rahmen des Award-Programms mit der *Excellence in Practice Citation* geehrt wurde. Im Bereich Leadership lizenziert der Diplom-Ökonom Trainer für die Anwendung des MBTI und bietet ein Führungsprogramm an, in dem Performance und Leadership zusammengeführt werden.

*Stefan Oppitz* ist Unternehmensberater. Als Mitglied des Vorstandes der *A-M-T Management Performance AG* beobachtet er seit Jahren die Entwicklungen der amerikanischen Berater- und Bildungsszene. Seinen *Master of Education* schloss er in den USA ab. Hier begegnete er auch erstmals dem *MBTI* und dem 360-Grad-Feedback-Instrument *Benchmarks*. Als Berater setzt er Improving-Performance-Konzepte in Unternehmen um, wobei er sich für die Vertiefung des Return on Investment-Gedankens engagiert. Das Thema Leadership ist für ihn multikulturell ausgeprägt.