



insights discovery **I N S I G H T S D I S C O V E R Y**



*Verhaltenspräferenzen diagnostizieren
und Teamperformance optimieren*



1

STEIGENDE ANFORDERUNGEN IN DER ZUSAMMENARBEIT

Heutzutage sind Arbeitsplätze ohne Teamarbeit kaum mehr vorstellbar. Arbeiten im Team ist zu einem wesentlichen Bestandteil des Berufslebens geworden. Je besser wir die Faktoren kennen, die unsere Zusammenarbeit bestimmen, desto produktiver und zufriedener können wir alle werden. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei das unterschiedliche menschliche Verhalten, das auf verschiedenen kognitiven Präferenzen beruht. Wenn man diese Energien für die gemeinsamen Aufgaben nutzbar machen kann, können die eigenen Ziele und die des Unternehmens verfolgt werden. Es gelingt, die dynamischen Beziehungen, die sich immer entwickeln, wenn Menschen zusammen arbeiten, zu hinterfragen und besser zu verstehen (vgl. Bents, 1992, S. 138).

Das dazu notwendige Typisieren, Einteilen und Kategorisieren von Menschen in Persönlichkeitstypen geschieht ständig und überall, meist unbewusst. Wer Unterschiede im Verhalten zwischen verschiedenen Personen aber bewusst wahrnimmt, über seine eigenen Neigungen bzw. Präferenzen Bescheid weiss und die der anderen erkennt, respektiert und in seinem persönlichen Verhalten berücksichtigt, wird in seiner Umgebung eine konstruktive und positive Beziehungskultur entstehen lassen (vgl. Bents/Blank, 1995, S. 2f.).

In den letzten Jahrzehnten sind viele Methoden entwickelt, jedoch nur wenige wissenschaftlich hinreichend fundiert worden. Instrumente wie der Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) (vgl. Leonard/Straus, 1998, S. 29) oder die Team Design-Methode (vgl. Hilb, 1998, S. 85) gehören zu denjenigen mit der grössten Akzeptanz. Eine umfassende Weiterentwicklung des MBTI stellt INSIGHTS DISCOVERY dar. Es handelt sich hierbei um ein Instrument, das die Jung'sche Theorie der Psychologischen Typen (Jung, 1921) als einziges in Reinform abbildet und somit empirisch zu einem Modell erweitert.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die psychischen Prozesse, wie sie von C.G. Jung beschrieben wurden und mit INSIGHTS DISCOVERY dargestellt werden können.

2**DIE FAKTEN AUS DER ANWENDERPRAXIS**

Dass Insights Discovery bei Human Resource Managern, Personalchefs und Testkandidaten sehr gut aufgenommen wird, zeigen Nachbefragungen und Feedbacks aus der breit gefächerten Anwendergruppe. Über 85% bezeichnen diesen Persönlichkeitstest als realistisch, und praktisch alle Testkandidaten hatten sich in ihren Stärken- und Schwächenpräferenzen wiedererkannt.

Allein die Kenntnis der Verhaltenspräferenzen und der darauf abgestimmte Funktionseinsatz erhöhen den Kommunikations- und Leistungsaustausch zwischen Mitarbeitern in Teams um 40% - 60%.

Selbst bei vorsichtigen Annahmen bringt ein mit Insights Discovery ausgewählter Mitarbeiter im Laufe seiner durchschnittlich sechsjährigen Unternehmenszugehörigkeit eine über 30% höhere Leistungsperformance als einer, der nur über Vorstellungsgespräche zu einer Stelle kommt.

Gegenüber solchen Potenzialausschöpfungs-Koeffizienten fallen die Kosten pro Test mit 0,03%, gemessen an einem Monatslöhne, kaum ins Gewicht.

Beruflichen Erfolg oder Misserfolg von potenziellen Mitarbeitern schon vor deren Einstellung abschätzen zu können, ist eine WIN – WIN-Situation, die sich dank Einsatz von Insights Discovery für beide Seiten bezahlt macht.

3**INSIGHTS DISCOVERY BIETET
VERSCHIEDENE AUSWERTUNGSMODULE**

Insights Discovery dient als zuverlässiges Analyseinstrument Unternehmen jeder Grösse, die durch den Einsatz eines erprobten Persönlichkeitstests die Mitarbeitersuche und –integration verbessern wollen, ihre Organisation neu strukturieren, Allianzen mit Partnern eingehen und erfolgreich pflegen wollen, Fusionen vorbereiten, Kerngeschäfte optimieren oder einfach die Leistungsperformance von Teams und einzelnen Mitarbeitern nachhaltig steigern wollen.

Insights Discovery hat sich bereits tausendfach bewährt und ist in der praktischen Anwendung einfach, rasch und zuverlässig.

Insights Discovery darf und kann jedermann problemlos nutzen, der den dreitägigen Akkreditierungs-Workshop erfolgreich besucht hat.

Das Spektrum der Auswertungen ist ausserordentlich breit. Insights Discovery kann in folgenden Auswertungsvarianten genutzt werden:

- Bewerber-Analyse
- Team-Präferenzanalyse
- Analyse der Verhaltenspräferenzen für Verkaufsmitarbeiter
- Analyse der Persönlichkeitsentwicklung
- Analyse des Managementpotenzials
- Analyse zu Anforderungsprofilen in verschiedenen Funktionsbereichen

4

DIE INSIGHTS DISCOVERY-GRUNDTYPEN

Die 8 Jung'schen Typen in moderner INSIGHTS DISCOVERY Darstellung:



Der **Direktor-Typ** (intuitives Denken)

Eindringlich, fordernd und entschlossfreudig, tendiert dieser autokratische Persönlichkeitstyp stark zum Individualismus. Er ist vorausschauend, progressiv und kämpft für seine Ziele. Die Betonung des Verstandes führt zu breitgefächerten Interessen und zu einer logischen und scharfsinnigen Vorgehensweise beim Lösen von Problemen.

Sie haben häufig Probleme im Umgang mit Menschen, da sie immer wieder für kühl, schroff und arrogant gehalten werden. Sie neigen dazu, egozentrisch und wenig mitfühlend, dabei in hohem Masse kritisch und Fehler suchend zu sein, wenn ihren Massstäben nicht entsprochen wird. Sie überschreiten manchmal ihre Grenzen; und Routinearbeit macht sie ungeduldig und unzufrieden.

Der **Motivator-Typ** (extravertierte Intuition)

Motivator-Typen legen gleich viel Wert auf Ergebnisse wie auf zwischenmenschliche Beziehungen. Sie sind von Natur aus partizipierende Persönlichkeiten, die Aufgaben in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern erledigen. Sie mögen keine Detailarbeit, führen sie jedoch gleichwohl aus, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Für sie sind sowohl Kontakte als auch der Respekt anderer wichtig.

Von anderen Persönlichkeitstypen werden sie als dynamisch und voller Enthusiasmus erlebt, manche halten sie jedoch auch für voreilige und indiskrete Individuen. Sie können zu „Workaholics“ werden, wenn sie sich ihrer Grenzen nicht bewusst sind.

Der **Inspirator-Typ** (intuitives Fühlen)

Inspiratoren sind extravertiert und gesellig und suchen ein angenehmes soziales Umfeld, in dem sie Kontakte knüpfen und erhalten können. Sie sind fähig, in anderen Begeisterung für eine Sache zu wecken und unterhalten ein ausgedehntes Netzwerk an Kontakten, das eine gute Grundlage für ihre Geschäfte bildet. Gesellschaftlich gewandt, schliessen sie leicht Freundschaften und überwerfen sich mit anderen nur selten ernsthaft. Sie sind verbal geschickt und verkaufen ihre eigenen Ideen gut und wecken dabei Begeisterung in anderen.

Optimistisch wie sie sind, neigen sie zur Fehleinschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten und jener der anderen. Sie ziehen oft voreilig positive Schlüsse, ohne alle nötigen Informationen gesammelt zu haben. Anderen erscheinen sie oft als unbeständig.

Der Berater-Typ (reines Fühlen)

Berater sind warmherzige, verständnisvolle und umgängliche Individuen, die sowohl im Beruf als auch im Privatleben nach positiven Beziehungen zu ihren Mitmenschen streben. Sie sind anspruchsvoll und lösen Aufgaben in Zusammenarbeit mit anderen. Sie sind gute Teamarbeiter, jedoch sehr empfindsam und nehmen Kritik an ihrer Arbeit möglicherweise persönlich.

Sie haben Schwierigkeiten, anderen gegenüber Autorität zu zeigen, falls dies notwendig wird. Sie empfinden es als schwierig, Entscheidungen ohne vorherige Beratung mit anderen zu treffen.

Der Unterstützer-Typ (empfindendes Fühlen)

Unterstützer sind umgängliche, liebenswerte, beständige Menschen, die mit anderen gut auskommen. Durch ihre gemässigte, kontrollierte Haltung sind sie rücksichtsvoll, geduldig und immer gewillt, denen zu helfen, die sie für ihre Freunde halten. Sie entwickeln in ihrem Arbeitsumfeld enge Beziehungen zu einer kleinen Gruppe von Kollegen. Ihre Bemühungen richten sich darauf, das Vertraute und Berechenbare zu erhalten.

Sie benötigen Hilfe, wenn es darum geht, Zeitpläne einzuhalten. Projekte werden oftmals beiseite gelegt, bevor sie vollständig zu Ende geführt werden. Sie können unter Druck stur und widerspenstig werden, womit sie Kollegen und Vorgesetzte möglicherweise frustrieren.

Der Koordinator-Typ (introvertiertes Empfinden)

Koordinatoren neigen zu Abhängigkeit und Objektivität und besitzen gewöhnlich strenge Wertmassstäbe. Sie sind vorsichtige, sorgsame und konventionelle Menschen, die diplomatisch und aufrichtig handeln. Sie neigen dazu, sehr loyal, präzise und diszipliniert zu sein, mit hohen Massstäben und Erwartungen an sich selbst. Entscheidungen fallen ihnen schwer, bevor nicht alle Fakten und Details verfügbar sind.

Sie brauchen Hilfe und Bestätigung, da sie nur schwer aus sich herausgehen. Sie vertrauen anderen nicht schnell und teilen ihre Gedanken nicht mit. Sie benötigen spezifische Instruktionen, bevor sie eine neue Tätigkeit beginnen und mögen weder Stress noch Chaos.

Der Beobachter-Typ (introvertiertes Denken)

Beobachter sind genau, vorsichtig und diszipliniert, gewissenhaft und zuverlässig bei Arbeiten, die Genauigkeit und Aufmerksamkeit erfordern. Sie haben hochentwickelte analytische Fähigkeiten, und für sie sind sachliche Daten bei Entscheidungen und im grundsätzlichen Handeln von grosser Bedeutung. Sie sind objektive Denker, die intuitive Informationen mit den Fakten, die sie auf effektive Weise gesammelt haben, kombinieren.

Sie verstricken sich darin, Material zu suchen, um Fehler zu kaschieren. Sie neigen dazu, Fremden zu misstrauen und haben möglicherweise Schwierigkeiten, die Vergangenheit zu vergessen.

Der Reformier-Typ (reines Denken)

Reformer sind sowohl kreative als auch abstrakte Denker. Es fällt ihnen schwer, Entscheidungen auf lange Sicht zu treffen. Ihr konkurrenzbewusstes Streben nach Resultaten wird durch den übertriebenen Drang nach Perfektion überlagert. Reformer sind Schnelldenker, ihre Reaktion wird jedoch durch den Wunsch bestimmt, alle möglichen Lösungen zu erforschen.

Sie neigen dazu, ärgerlich zu werden, wenn sie unrecht haben und suchen selbst dann noch stützende Fakten, wenn bereits eine Entscheidung gefallen ist. Andere halten sie eventuell für reserviert und kalt. Sie können autoritär werden, wenn ihre harte Arbeit nicht anerkannt wird. Ihre Egozentrik wird von manchen als anmassend empfunden.

Die meisten Menschen, die sich selbst gut kennen, werden sich auch in den negativen Beschreibungen wiederfinden, die sie charakterisieren, wenn sie mal einen „schlechten Tag“ haben. Zweifellos haben andere Menschen diese Verhaltensweisen an ihnen erlebt, und sie selbst sind sich des „schlechten Tages“ auch bewusst. Jedoch, und da liegt der Schlüssel, kann es gut sein, dass die Menschen, die dem eigenen Quadranten gegenüberliegen, sie häufiger so wahrnehmen, also auch an einem scheinbar „guten Tag“.

5

DIE TYPENTHEORIE NACH C.G. JUNG

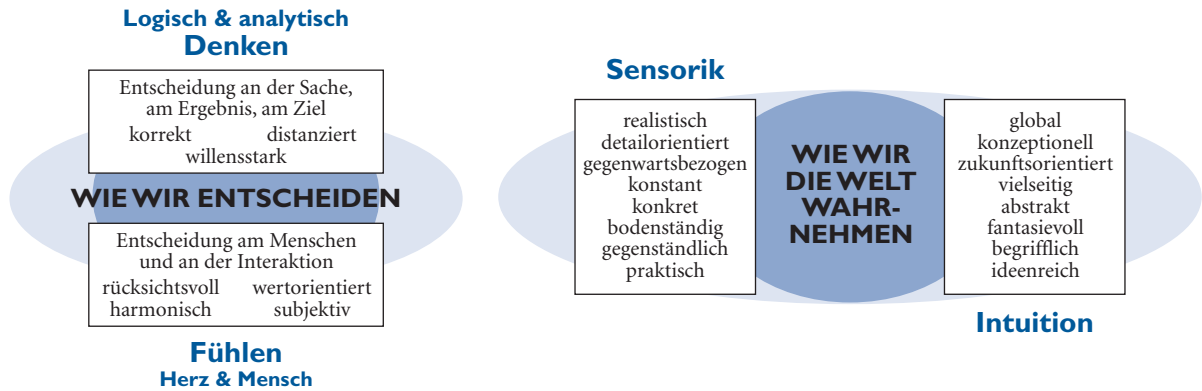
Jung's Absicht war, ein normatives Verständnis von menschlichem Verhalten zu beschreiben. Es gibt gewisse Einstellungen und Funktionen im menschlichen Verhalten, aufgrund derer man Voraussagen kann, wie sich eine Person verhalten wird (vgl. Bents/Blank, 1995, S. 3).

Die Präferenzen bilden die Grundlage der Jung'schen Typologie, die besagt:

Jeder Mensch hat eine bestimmte, bevorzugte Weise oder Präferenz, in der er seine Umwelt wahrnimmt und beurteilt: Man kann entweder über die fünf Sinne (Sensorik/Empfinden) oder intuitiv (Intuition) wahrnehmen. Man beurteilt entweder analytisch und objektiv (Denken) oder gefühlsmässig bzw. anhand persönlich subjektiver Kriterien (Fühlen).

Zur Erklärung menschlichen Verhaltens unterscheidet Jung also vier psychologische Grundfunktionen, die paarweise gegenübergestellt jeweils ein Kontinuum bilden:

Beurteilung: Denken - Fühlen / Wahrnehmung: Sensorik - Intuition



Diese beiden unabhängigen Dimensionen wurden bereits 1939 von Jacobi (vgl. Jacobi, 1994, S. 37) in einem Diagramm dargestellt, mit den Quadranten

Denken/Empfinden

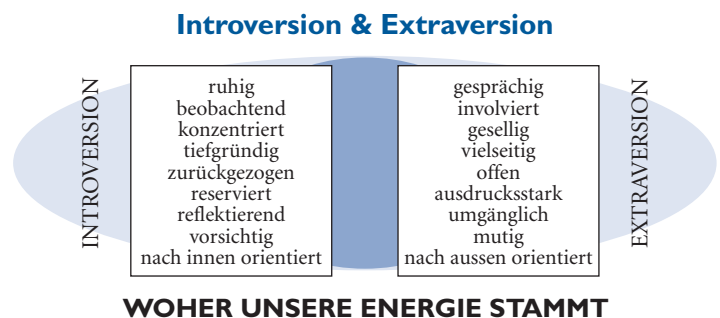
Denken/Intuition

Fühlen/Empfinden

Fühlen/Intuition

Hellriegel/Slocum/Woodmann beschreiben diese Kategorien folgendermassen (vgl. Staehle, 1994, S. 166):

- **Denken/Intuition:** Solche abstrakt, konzeptionell denkende Theoretiker entwerfen grosse Theorien, abstrakte Unternehmungsstrategien, bei denen der Mensch ausgeklammert bleibt.
- **Denken/Empfinden:** Der kühl rechnende Analytiker und Bürokrat entscheiden auf der Grundlage von Fakten, die analysiert und logisch verknüpft werden.
- **Fühlen/Intuition:** Der kreative Generalist mit Herz hat eine langfristige Zukunftsperspektive für eine menschenwürdige Organisation und lässt sich nicht von dieser entgegenstehenden Fakten abbringen.
- **Fühlen/Empfinden:** Der positivistische Technokrat mit Herz verlässt sich bei der Wahrnehmung nur auf das, was er selbst mit seinen Sinnen erkennen kann und zeigt eine starke Personenorientierung



6

TEAMBILDUNG MIT INSIGHTS DISCOVERY

Wer sich mit der psychologischen Typentheorie auseinandersetzt, schätzt sie vor allem deswegen, weil sie vorurteilsfrei operiert und dadurch Offenheit und Vertrauen fördert. Diese Eigenschaften sind besonders beim Aufbau von Teams und Arbeitsgruppen entscheidend. Wenn alle im Team vertretenen Typen feststellen, dass sie gerade wegen ihrer unverwechselbaren Eigenschaften und Beiträgen geschätzt werden, dann entwickelt sich ein besonderer Teamgeist, der die Zusammenarbeit und Produktivität bedeutend verbessert. Die Typentheorie hilft dabei, ein Team auf sanfte Weise soweit zu entwickeln, dass die Differenzen zwischen den beteiligten Personen ohne Schaden an die Oberfläche kommen und erforscht und bereinigt werden können (vgl. Bents/Blank, 1992, S. 138).

Intuitive Typen im Team:**Stärken:**

denken schnell – lesen zwischen den Zeilen
– können in grossen Zusammenhängen denken – sehen Möglichkeiten – erkennen Muster
– sind visionär und individualistisch

Schwächen:

informieren sich zu flüchtig – übersehen Fakten – bearbeiten zu viele Themen zugleich
– sind zerstreut und unkonzentriert
– überbewerten das Mögliche – sind unpraktisch, zu unabhängig und egozentrisch

Denker-Typen im Team:**Stärken:**

– bevorzugen analytische und logische Äusserungen – schätzen Objektivität – handeln in Notsituationen rational – erklären ausführlich und gehen in die Tiefe

Schwächen:

– analysieren zu distanziert – unterschätzen die Rolle von Gefühlen – wirken kalt und unsensibel – erklären zu viel und stellen zu viele Fragen

Empfinder-Typen im Team:**Stärken:**

– lassen sich Informationen gern Schritt für Schritt geben – bevorzugen das Praktische und Gegenwärtige – bevorzugen das Erprobte
– fordern Beweise

Schwächen:

– übersehen den roten Faden in der Information – lehnen neue und innovative Ideen ab
– halten an überholten Methoden fest
– verpassen günstige Gelegenheiten

Fühler-Typen im Team:**Stärken:**

helfen und geben gern – sind emotional sensibel – sind charmant und überzeugend
– identifizieren sich mit anderen Menschen

Schwächen:

– sind zu unkritisch in ihrer Bereitschaft zu helfen und zu geben – werden mit Gefühlen überladen, die ihre Wahrnehmung verzerren
– bauen zu sehr auf ihren Charme anstatt sich gut vorzubereiten – sind überreaktiv und nachtragend

Effizientes Teammanagement sollte immer folgende Faktoren berücksichtigen (vgl. Bents/Blank, 1992, S. 142):

1. Die Ziele, die das Team erreichen soll
2. Die Persönlichkeitstypen, die im Team zur Zeit vertreten sind
3. Den Prozess der Veränderung der Teammitglieder (hinzunehmen, ersetzen, herausnehmen).

Die Aufgaben und Ziele des Teams sollten sich in der Zusammensetzung niederschlagen. Dabei ist es hilfreich, sich ein „ideales“ Team zu konstruieren und die real existierenden Typen mit diesem Idealbild zu vergleichen; dadurch lassen sich passende und unpassende Konstellationen leicht feststellen, die dann aufgrund des neuen Verständnisses zu innovativen Lösungen führen können.



INSIGHTS DISCOVERY

INSIGHTS DISCOVERY AKKREDITIERUNGS-WORKSHOPS

Der INSIGHTS DISCOVERY-Akkreditierungs-Workshop ist ein 3-Tageskurs welcher den Aufbau des ganzen INSIGHTS DISCOVERY-Systems beinhaltet.

Die Teilnehmenden erhalten eine Einführung in die moderne Typenlehre. Sie lernen die Möglichkeiten und Vielfalt zeitgemässer Beurteilungssysteme anhand von INSIGHTS DISCOVERY kennen. Im Workshop inbegriffen sind:

- Teilnehmerhandbuch mit 250 Seiten INSIGHTS DISCOVERY-Informationen
- Trainerhandbuch für eigene INSIGHTS DISCOVERY-Workshops
- 10 kostenlose INSIGHTS DISCOVERY-Analysen
- Folien auf CD-Rom
- Drei Mittagessen und alle Pausengetränke

Insights Discovery Generalvertretung:

Insights Schweiz AG

Zugerstrasse 70
Postfach 349
CH - 6341 Baar

Telefon +41 (0)41 768 11 44

Telefax +41 (0)41 768 11 49

eMail: info@insightsworld.ch

Internet: www.insightsworld.ch