

# profilingvalues

*Explore your potential*



## TEAMROLLEN-TOOL MANUAL



## 1 Editorial

## 2 Überblick, Einsatzfelder und Nutzen

- 2.1 Warum sind Teams so wichtig?
- 2.2 Welche Eigenschaften führen Teams zum Erfolg?
- 2.3 Was sind Teamrollen und um welche geht es hier?
- 2.4 Welchen Nutzen haben Kund:innen vom profilingsvalues Teamrollen-Tool?

## 3 Theoretischer Hintergrund

- 3.1 Die Bedeutung der Rolle im Team
- 3.2 Die passende Teamrollen-Taxonomie
- 3.3 Die neun Teamrollen von profilingsvalues
- 3.4 Kontextbezug und Modelle der Teamzusammensetzung
- 3.5 Die individuelle Einnahme einer Rolle und Grundbedürfnisse
- 3.6 Das Teammodell von profilingsvalues
- 3.7 Das Teamrollen-Tool von profilingsvalues
- 3.8 Selbst- und Fremdeinschätzung
- 3.9 Teamfunktion
- 3.10 Einschränkungen

## 4 Technische Anwendung

- 4.1 Das Teamrollen-Tool im Backoffice
- 4.2 Die Durchführung der TRT Selbsteinschätzung
- 4.3 Die Durchführung der TRT Fremdeinschätzung.
- 4.4 Die TRT Teamfunktion

## 5 Interpretationsanleitung

- 5.1 Überblick über die Gesamtergebnisse
- 5.2 Darstellung des Hauptfokus
- 5.3 Ausweisung der Primär-, Sekundär- und Tertiärrolle
- 5.4 Ausführungen zu der Primär-, Sekundär- und Tertiärrolle
- 5.5 Selbst- und Fremdeinschätzung
- 5.6 Teamrollen und Teamzusammensetzung – das Teammodell
- 5.7 Abschluss des Reports

## 6 Anhang

- 6.1 Zusammenfassung – 5 Tipps & Tricks bei der Arbeit mit Teams
- 6.2 Teamrollenbeschreibungen

## 1 Editorial

**Liebe Anwender:in des profilingvalues Teamrollen-Tools (TRT),** Teams stehen momentan im Rampenlicht der Personalentwicklung. Sie sind im Zentrum von agilen Transformationen und Umbaumaßnahmen zur Selbstbestimmung bzw. -steuerung, weil die Leistung von Teams zentral für den Unternehmenserfolg ist. Doch die Methode oder das vielzitierte „Mindset“ sind alles andere als allein verantwortlich für die Leistung und den Erfolg eines Teams. Maßgeblich sind besonders die Zusammensetzung des Teams, die Teamprozesse und -dynamiken, die sich in ihm entwickeln.

Um besser verstehen zu können, welche Vorgänge sich innerhalb eines Teams abspielen (Intra-Gruppen-Prozesse) und welche potenziellen Entwicklungen und Dynamiken sich aus der Teamzusammensetzung ableiten, hat profilingvalues bereits vor Jahren die Team Übersicht entwickelt. Diese stellt die einzelnen profilingvalues Profile gegenüber und weist auf Unterschiede und Ähnlichkeiten, aber auch unterschiedliche Lager und vorhersehbare Entwicklungen hin. Außerdem liefert die Team Übersicht zusätzlich sieben Teamfaktoren, die auf der aktuellen Teamforschung basieren und sich aus dem profilingvalues Profil der jeweiligen Personen ableiten.

Die aktuelle Team- und Gruppenforschung macht allerdings auch darauf aufmerksam, dass nicht nur generelle Prozesse und Dynamiken in Teams betrachtet werden sollten, sondern insbesondere auch Eigenheiten eines Teams, die Zusammensetzung und individuelle Rollenverteilungen und Verantwortlichkeiten wichtig sind, um zu verstehen, was in einem Team vorgeht und wie es ausgerichtet ist. Das Problem: Menschen neigen zwar aufgrund ihrer Grundbedürfnisse, Motive und Tendenzen zur Übernahme bestimmter Rollen, dies ist jedoch besonders abhängig von vielen unterschiedlichen Faktoren und kann je nach Team, Teamzusammensetzung und Umfeld stark variieren.

Außerdem gibt es mit Blick auf eine klare Rolle im Team Unschärfen und Untiefen, die eine Bestimmung erschweren. Eine „Typisierung“ der Teamrolle einer Person stellt einen Informationsverlust dar, da Menschen und Gruppenprozesse allgemein komplexer funktionieren als eine statistisch basierende Typisierung es erfassen kann. Es treten zudem Effekte wie Rollenveränderungen, -konflikte, -transitionen oder -überlappungen auf, die als „Störfeuer“ eine valide Evaluation verfälschen können. Das Selbstbild eines Menschen und die Wahrnehmung der Person durch andere (Selbst- und Fremdbild) sind weitere Themenfelder, die Unsicherheit ins Ergebnis bringen können.

Daher hat profilingvalues es sich zur Aufgabe gemacht, ein valides Instrument dafür zu entwickeln, um die Teamrolle einer Person in einem potenziellen oder tatsächlichen Team zu bestimmen. Durch die Team-Funktion, die Selbst- und Fremdeinschätzung und die Integration unterschiedlicher Modelle wird zusätzlicher Nutzen generiert. Dabei soll das Ergebnis oben genannten Herausforderungen Rechnung tragen und auch konkrete Bedürfnisse, Zusammensetzungen und unterschiedliche Perspektiven abbilden.

Das profilingvalues TRT stellt dazu ein hervorragendes Instrument dar, das niederschwelliger funktioniert als der profilingvalues Report und über mehr Augenscheinvalidität verfügt. Dies soll auch einen Zugang zu solchen Teams und Gruppen herstellen, bei denen die breite Anwendung des profilingvalues Reports in einem ersten Schritt nicht möglich ist.

Wir wünschen euch viel Erfolg und Freude bei der Anwendung des TRTs und freuen uns wie immer sehr über Feedback und Anregungen.

Euer profilingvalues Team

## 2 Überblick, Einsatzfelder und Nutzen

### 2.1 Warum sind Teams so wichtig?

In einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt ist fruchtbare Zusammenarbeit im Team zu einem unverzichtbaren Wert und Erfolgsfaktor geworden. Vielerorts sind jedoch Strukturen und Abläufe so kompliziert und gleichzeitig starr, dass sie Kooperation behindern. Deshalb braucht man Instrumente, die die Zusammenarbeit im Team fördern.

Das große Erfolgsrezept des Menschen ist Arbeitsteilung verbunden mit gegenseitiger Hilfe. Darauf beruht nicht nur das Versicherungsprinzip, sondern jegliche technologische und gesellschaftliche Entwicklung. Die Fähigkeit zum Erkennen der individuellen Stärken und die Zusammenführung dieser Talente zum großen Ganzen in Teams machen den Erfolg aus.

Diese fruchtbare Zusammenarbeit ist es, die man in Unternehmen und Organisationen stärken und entwickeln muss. Kollaboration im Team ist ein Wert, den man ganz bewusst nach vorne treiben kann. Erfolgreiche Teamarbeit ist ein klarer Wettbewerbsvorteil. Funktionierende Zusammenarbeit im Team ist jedoch ein komplexer sozialer Prozess, der schwer zu etablieren und leicht zu zerstören ist.

### 2.2 Welche Eigenschaften führen Teams zum Erfolg?

Es gibt viele Schlüssel und Wege zu effektiven Teams. Zentral sind sich ergänzende Fähigkeiten, ein sinnstiftender Zweck des Teams sowie realistische gemeinsame Ziele. Aber auch gemeinschaftlich vereinbarte Herangehensweisen an Herausforderungen sind wichtig. Eine überschaubare Anzahl von Leuten ist ebenfalls von Bedeutung. Ab ca. 15 Menschen wird eine effektive Teamarbeit äußerst schwierig. Es handelt sich dann eher um größere Gruppen, die gemeinsame Ziele verfolgen.

In einem funktionierenden Team ist die Gesamtleistung größer als die Summe der Einzelleistungen der Teammitglieder. Dies ist weder Poesie noch Philosophie, sondern pure Mathematik. Verschiedene Fähigkeiten „in einen Topf geworfen“ erhöhen die Anzahl an Kombinationsmöglichkeiten, um geeignete Lösungen zu finden. Woolley und Kolleg:innen (2010) konnten dies spätestens mit ihrer Forschung zum kollektiven Intelligenzfaktor von Gruppen zeigen.

Eine Reihe von Kriterien behindern oder befördern effektive Teamleistung. Silo-Denken ist ein Negativbeispiel. Sture Abgrenzungen persönlicher Verantwortlichkeiten, Angst vor Fehlern oder mangelnde Offenheit erschweren ebenfalls die Kollaboration. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist hingegen die Bildung eines gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins. Darüber hinaus sind Soziale Sensitivität, Kreatives Problemlösen, Engagement, Stress-Resilienz und Teamrollen-Bewusstsein essenzielle Erfolgsfaktoren für Teams.

### 2.3 Was sind Teamrollen und um welche geht es hier?

In Teams kann es fachliche Rollen geben, wie zum Beispiel für das Thema Finanzen, Verkauf oder Logistik. In Projektteams sind häufig Spezialisten aus unterschiedlichen Abteilungen an einem Tisch und spielen eine genau definierte Rolle. Management-Teams umfassen oft verschiedenste Verantwortungsbereiche oder Unternehmensteile, die Anteile unterschiedlicher Teamrollen vereinen oder nur bestimmte Rollen ausführen sollen. Innerhalb eines Teams gibt es jedoch stets unterschiedliche Aufgabefelder, Verantwortlichkeiten und zwischenmenschliche Dynamiken, die einer ganz natürlichen und oftmals automatisch stattfindenden Rollenverteilung unterliegen. Außerdem tendieren Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit zur Einnahme bestimmter Rollen. Hinzu kommen Situation und Umweltfaktoren, die zusätzlich die Verteilung der Rollen determinieren oder zumindest beeinflussen.

Im Teamrollen-Tool von profilingsvalues geht es um die Entfaltung von Stärken und Potenzialen, aber auch die Schattenseiten bestimmter klassischer Teamrollen:

- Wie geht jemand Aufgaben an?
- Wie bringt jemand Leute zusammen?
- Wer koordiniert am besten?
- Wie schaffen wir es, eine Atmosphäre der gegenseitigen Unterstützung hervorzubringen?

### 2.4 Welchen Nutzen haben Kund:innen vom profilingsvalues Teamrollen-Tool?

Die sieben entscheidenden Vorteile des Tools:

- Sie erkennen, in welchen Teamrollen sie und andere stark bzw. weniger gut sind.
- Sie sehen, wie die einzelnen Teammitglieder in ihren Rollen zusammenspielen.
- Sie erkennen Teamstärken und -entwicklungsfelder sowie Bedürfnisse und „blinde Flecken“.
- Sie können auf Selbst- und Fremdeinschätzungen zurückgreifen.
- Sie können die Stärke der Ausfüllung der einzelnen Rollen und Überlagerungen, Transitionen und Konflikte erkennen.
- Sie sind in der Lage, die Potenziale in ihrem Team zu erkennen und zu entfalten.
- Sie werden bessere Teamleistungen erzielen.

### 3 Theoretischer Hintergrund

#### 3.1 Die Bedeutung der Rolle im Team

Die Rolle einer Person innerhalb eines Teams beschreibt eine Reihe von Verhaltensweisen, die sich wiederholende Handlungen darstellen, die für eine Person in diesem bestimmten Umfeld charakteristisch sind (Stewart, Fulmer & Barrick, 2005). Sie beinhaltet aber auch eine Reihe von Erwartungen, Beziehungen und Verhaltensweisen, die stabile soziale Interaktionen sicherstellen (Styker & Statham, 1985). Dabei sind Rollen zwar im Einzelfall voneinander unterscheidbar (Kreps & Bosworth, 1993), sie verändern sich aber auch und passen sich über die Zeit hinweg an (Driskell, Driskell, Burke & Salas, 2017). Daraus folgt, dass die Rolle nicht immer vollständig abgrenzbar, nicht zeitstabil und je nach Kontext veränderbar ist.

Auch hängt die Art der Rollenverteilung vom Hintergrund und Aufgabenkontext ab. Es treten andere Formen der Rollenverteilung und selbst andere Rollen auf, wenn man Management-Teams mit Aufgabenteams oder Gruppen innerhalb eines Lern- und Entwicklungskontexts untersucht (Driskell et al., 2017). Vor allem diesem Umstand ist es zu verdanken, dass wir in der Forschung auf mehr als 23 unterschiedliche Teamrollen-Taxonomien und 164 Einzelrollen kommen (Driskell et al., 2017). Wie soll man da den Überblick behalten und Licht ins Dickicht bringen?

#### 3.2 Die passende Teamrollen-Taxonomie

Bei den bestehenden Modellen und Taxonomien haben wir moderne Aktualität und breit untersuchten Bestand gegenübergestellt. Dazu haben wir zentrale und unterschiedliche Ansätze der Teamforschung verglichen. Das Modell der neun Teamrollen nach Belbin (1981) wurde explizit im Management-Kontext entwickelt und beweist daher Praxistauglichkeit. Auch die Breite und Facetten der einzelnen Rollen erscheinen vergleichbar und anwendbar.

#### 3.3 Die neun Teamrollen von profilingsvalues

Die Teamrollen von profilingsvalues sind im Grundsatz an die Rollen nach Belbin (1981) angelehnt, sie wurden jedoch um Komponenten des Riemann-Thomann-Modells in adaptierter Form erweitert sowie stärker an die neun Werteperspektiven nach Robert S. Harman angelehnt. Es handelt sich bei den Teamrollen um typischerweise auftretende und beobachtbare Rollen in Projekt- und aufgabenorientierten Teams, die sich in der Regel bilden (Belbin, 1981). Die Einteilung stellt also eine Art Stereotypisierung dar und soll daher dem vereinfachten Verständnis von sich bildenden Rollen in Teams dienen. Sie bildet keine empirisch breit abgesicherte Zuteilung ab. Nachfolgend finden sich die Rollen jeweils mit den wichtigsten Stärken und Entwicklungsfeldern in Kurzbeschreibung.

#### Teamplayer :in – mitfühlen, unterstützen & verbinden

- Hilfsbereit, empathisch, umgänglich, freundlich, verständnisvoll und zuvorkommend. Kann zuhören und identifiziert sich mit dem Team. Hilft Reibungen zu reduzieren. Sehr auf Fairness und Gerechtigkeit bedacht.
- Harmoniebedürftig bzw. konfliktscheu. Empfindet Spannungen im Team als unangenehm. Versucht Konfrontationen zu verhindern. Schlichtet sowie vermittelt im Konfliktfall und will die Spannung unbedingt reduzieren.

#### Lösungsfinder:in - kreative Lösungen finden und gestalten

- Voller Fantasie, kreativ, ideenreich, erfinderisch und nutzenorientiert. Geht Probleme an. Hat Freude an pragmatischen Lösungen. Ist positiv, konstruktiv und dynamisch.
- Teilt sich mitunter unverständlich mit. Holt andere nicht ab und versteht sie zu wenig. Vernachlässigt Nebensächlichkeiten und denkt nicht immer konsequent zu Ende. Unorthodox und unkonventionell bis querdenkerisch.

#### Koordinator:in - Leistung einfordern, verstehen und koordinieren

- Selbstbewusst, umsichtig und reif. Erkennt Zusammenhänge und Fähigkeiten. Formuliert und erläutert Ziele. Delegiert effektiv. Sieht das große Ganze und strebt im Team nach dessen Erreichung. Nimmt die Kund:innenperspektive ein und fordert Leistung ein.
- Kann als distanziert oder eigenorientiert wahrgenommen werden. Wirkt mitunter, als möchte sie-er Arbeit lediglich verteilen bzw. loswerden. Hat hohe Erwartungen an Teammitglieder und Qualität. Geht mitunter schwierig mit Fehlern um. Übersieht bisweilen Einzelne und fordert Funktionen ein.

#### Vorantreiber:in - Inspirieren, motivieren und mitreißen

- Dynamisch, konstruktiv und motivierend. Will stets die Bestleistung aus sich und anderen herausholen. Hat die Ambition und den Mut, Hindernisse zu überwinden. Kann eigene Emotionen gut auf andere übertragen.
- „Überfährt“ bzw. überfordert andere öfters. Läuft Gefahr, zu schnell von sich auf andere zu schließen. Unterschätzt manchmal Gefahren oder Herausforderungen. Sehr emotional und weniger sachlich und rational geprägt.

#### Netzwerker:in – Kontakte knüpfen, Potenziale sehen und entfalten

- Kommunikativ, offen und leidenschaftlich beim Kennenlernen anderer und dem Aufbau von Kontakten. Erkundet Möglichkeiten und sieht stets die Chance. Erkennt Potenziale schnell und weiß sie zu nutzen.
- Öfters zu optimistisch. Vernachlässigt mitunter Rahmenbedingungen. Kann das Interesse verlieren, wenn die anfängliche Begeisterung abgeflaut ist. Teils eigenorientiert und zu sehr fokussiert auf Selbstvermarktung.

#### **Umsetzer:in – gestalten, anpacken und Ergebnisse erzielen**

- Praktisch, effektiv, effizient und zuverlässig. Setzt Ideen, Planungen und Aufträge auch unter Druck in Taten um. Packt an, organisiert die nötige Arbeit und will sie zu Ende führen.
- Sich verändernde Aufgaben oder Bedingungen wirken störend. Hat ein fixes Rollenverständnis und ist darüber hinaus wenig flexibel. Reagiert langsam auf neue Möglichkeiten.

#### **Beobachter:in – Prüfen, beurteilen und steuernd eingreifen**

- Strategisch, operativ, prozessorientiert und urteilsfähig. Weiß um Zweck und Ziele sowie geeignete Wege dorthin. Sieht Möglichkeiten und Gefahren. Gibt Verbesserungsvorschläge und wertvolles kritisches Feedback.
- Mitunter zu kritisch. Duldet kaum Widerspruch. Ist wenig mitfühlend oder inspirierend. Sieht in den Systemen mehr die Dinge und weniger die Menschen. Bringt wenig eigene Ideen ein und kann besserwisserisch wirken.

#### **Qualitätsvertreter:in - Exakt arbeiten und Qualität liefern**

- Sehr gewissenhaft und zuverlässig. Hat den Blick fürs Detail. Erkennt Standardisierungs- und Skalierungsmöglichkeiten bzw. will Synergieeffekte nutzen. Deckt Fehler und Versäumnisse auf.
- Zu kritisch, übermäßig besorgt und mitunter ängstlich. Delegiert nicht gerne. Will stets kontrollieren. Perfektionistisch. Betreibt Mikromanagement und ist dadurch sehr langsam und unproduktiv.

#### **Expert:in - Fach- und Methodenwissen einbringen**

- Fundiert und detailgenau. Durchdringt den eigenen Bereich tief. Will das Team mit der eigenen Expertise und dem Fachwissen voranbringen. Stellt gerne Informationen, Wissen und Methoden zur Verfügung. Strebt einen höheren Exzellenzstandard an.
- Trägt nur im engen Rahmen der Expertise zum Ergebnis bei. Lebt überwiegend im speziellen Interessensgebiet. Kann andere Denkweisen und Gefühle schwer verstehen. Tut sich schwer, andere Fachrichtungen und praktische Sichtweisen zu integrieren.

Um besser verstehen zu können, was diese Rollen beeinflusst, sollte der Kontextbezug verdeutlicht werden. Außerdem gilt es zu klären, wie eine „optimale“ Teamzusammensetzung aussehen kann bzw. welche unterschiedlichen Ansätze es bei der Besetzung von Teams gibt.

#### **3.4 Kontextbezug und Modelle der Teamzusammensetzung**

Projekt- und Management-Teams sind vom unternehmerischen Kontext, der Führung und Regulierung von außen geprägt und dienen der Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen unter Verteilung spezifischer Aufgaben und Verpflichtungen. Sie zeichnen sich häufig durch höhere bzw. regelmäßige Fluktuation und Neubesetzung aus. Dieser Umstand bringt die Teamzusammensetzung ins Zentrum der Betrachtung.

Wie hängen Teamrollen und Teamzusammensetzung zusammen? Modelle zur Teambesetzung befassen sich mit der Verbesserung der Teamaufstellung und damit der Effektivität des Teams durch Kriterien wie die Teamrollen. Mit Blick auf die Zusammensetzung von Teams gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte und Strömungen (Mathieu, Tannenbaum, Donsbach & Alliger, 2014). Von klassischen Person-Positions-Übereinstimmungsmodellen über Teammodelle mit Schwerpunkt Teamarbeit oder Modelle zu teamübergreifenden Kompetenzen bis hin zu Modellen des relativen Beitrags existieren viele unterschiedliche Konstrukte zur Zusammenstellung und Besetzung von Teams.

Da wir uns nicht auf fachliche Aufgaben und Verpflichtungen fokussieren wollen, konzentrieren wir uns auf die spezifische Teamzusammensetzung und den Teamerfolg. Hier gehen wir vom Standpunkt der Teamarbeit sowie vom relativen Beitrag einzelner Rollen aus und thematisieren die Passung zwischen Person und Rolle hinsichtlich der Klarheit der Ausfüllung einer Rolle im Team. Dabei wollen wir uns im nächsten Schritt damit auseinandersetzen, was die Besetzung einer Rolle durch eine Person ausmacht und wie die Evaluation bestehender Teams und ihrer Bedürfnisse, Stärken und Entwicklungsfelder funktionieren kann.

#### **3.5 Die individuelle Einnahme einer Rolle und Grundbedürfnisse**

Was die Besetzung einer Rolle innerhalb eines Teams durch eine Person angeht, gibt es theoretisch unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen. Zunächst ist es wichtig zu beachten, dass eine Rolle nicht immer klar und überschneidungsfrei eingenommen werden kann und hier sowohl Konflikte und Interferenzen innerhalb einer Person (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964) wie auch Unklarheit bzw. Ambiguität vorherrschen können (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Diese und weitere Faktoren können zu Stresserleben einzelner durch ihre Rolle führen (Beehr, 1976). Rollen sind weder starr noch unveränderbar und können sich weiterentwickeln (Nicholson, 1984; Turner, 1990). Die Person und ihre Persönlichkeit, Neigungen und Werte stellen hierzu weitere Einflussfaktoren dafür dar, inwiefern jemand die eigene Rolle effektiv ausfüllt und sie zu der eigenen Person passt.

Personen tendieren in bestimmten Rollen dazu Bedürfnisse und Eigenschaften aufzuweisen, die sich einordnen lassen. Diese Rolleneigenschaften müssen nicht zwangsläufig mit der Neigung der Person übereinstimmen und können auch von beispielsweise der Aufgabe oder dem Umfeld beeinflusst werden, hängen aber meist dennoch mit den individuellen Bedürfnissen und Neigungen der involvierten Personen zusammen. Zentrale Unterscheidungsmerkmale für die Ausrichtung im Team stellen dabei die Beziehungsorientierung und die Wachstumsorientierung dar.

### **Beziehungsorientierung: Nähe vs. Distanz.**

#### **Nähe:**

Menschen mit hoher Nähe-Orientierung schätzen Harmonie, Bindung und soziale Nähe. Ihnen sind Vertrauen, eine gute Stimmung und ein respektvoller, fairer Umgang im Miteinander wichtig. Sie sind meist ebenso kommunikativ, wie kollegial und auf Teamzusammenhalt und Spaß bei der Arbeit fokussiert. Sie dienen einem Team daher meist als empathische Bindeglieder für eine Zusammenarbeit, bei der sich jeder wohl fühlt.

#### **Distanz:**

Menschen mit hoher Distanz-Orientierung (und folglich niedriger Nähe-Orientierung) schätzen Abgrenzung zu anderen, Unabhängigkeit und Individualität. Für sie steht ihr Freiraum im Zentrum, sie schätzen Eigenständigkeit, können gut allein sein und betonen ihre Einzigartigkeit. Sie lehnen die Beeinflussung durch andere ab, stellen sich gerne heraus und orientieren sich stärker an Ratio, logischem Denken und Sachlichkeit. Sie dienen einem Team als unabhängige Säulen von Leistung und sachlicher Betrachtung.

### **Wachstumsorientierung: Stabilität vs. Veränderung.**

#### **Stabilität:**

Menschen mit hohem Fokus auf Stabilität schätzen Sicherheit, die Bewahrung des Bestehenden und lehnen Risiken stärker ab. Ihnen ist Struktur und Systematik wichtig und sie orientieren sich meist nach wiederkehrenden Routinen und Abläufen. Sie neigen zu hoher Gewissenhaftigkeit, planen gerne und schätzen die Kontrolle ebenso wie das Arbeiten in der Komfortzone. Sie dienen einem Team daher meist als zuverlässige Pfeiler der Beständigkeit.

#### **Veränderung:**

Menschen mit hohem Veränderungsfokus (und folglich niedrigem Fokus auf Stabilität) schätzen das Vorankommen bzw. das Wachstum und gehen dafür auch gerne ins Risiko. Sie streben nach Kompetenz, wollen kreativ und abwechslungsreich viele Erfahrungen machen und orientieren sich nach Chancen und Möglichkeiten. Im Zentrum steht für sie Innovation, Visi-

on und Flexibilität. Sie dienen einem Team daher meist in den Bereichen visionäre Erneuerung, kreative Entwicklung oder als Veränderungstreiber.

Die beiden wichtigen Faktoren für die Teamzusammensetzung können in ihren Ausprägungen übereinandergelegt werden und es entsteht ein Modell aus vier Quadranten, das in Anlehnung an das Riemann-Thomann-Modell (Riemann, 1961; Thomann & Schulz von Thun, 1988) grundlegende Bedürfnisse und Bewegungen im Team aufzeigen kann und beim Verstehen und Ableiten herrschender Dynamiken hilft. Dieses Prinzip konnte in die drei Wertedimensionen nach Robert S. Hartman integriert werden, die als Bindeglied und Vehikel zwischen dem Riemann-Thomann-Modell und den Teamrollen nach Belbin fungieren. So können die profilingsvalues Teamrollen in das Modell übertragen und verortet werden, sodass geteilte und gegensätzliche Bedürfnisse dargestellt und Schwerpunkte ausgemacht werden können.

### **3.6 Das Teammodell von profilingsvalues**

Die vier Quadranten mit den beiden Faktoren für Grundbedürfnisse im Team dienen keinesfalls als eine Art „Typisierung“ zur Beschreibung von Menschen. Das Modell fußt nicht auf empirisch gewonnenen Daten. Vielmehr stellt es eine Spiegelfläche dar, die unterschiedliche Bedürfnisse und Reaktionsweisen im täglichen Miteinander oder auch im Konflikt vereinfacht gegenüberstellt und so Raum für Erkenntnis und Reflexion schaffen kann. Die menschliche Persönlichkeit kann in ihrer Komplexität nicht durch wenige Faktoren abgebildet werden. Es geht also mehr um die Gegenüberstellung konfliktärer Grundausrichtungen, die oftmals zusammenstoßen können.

Mit Blick auf erfolgreiche Teamzusammensetzungen kommt es meist auch auf den Aufgabenkontext und die Unternehmenskultur an. Eine Vielfalt im Team und die Abdeckung sämtlicher Bereiche stellt aber generell die erfolgversprechendste Lösung dar. Steht die Mehrheit der Teammitglieder auf einer Seite bzw. ist sie im Schwerpunkt auf einem Quadranten verortet, werden sich Bedürfnisse und Normen aller Wahrscheinlichkeit nach auch auf diesen Bereich beschränken. Folgende Schwerpunkte lassen sich darin unterscheiden.

#### **Stabilität-Distanz Teams („Truppe“): Revision.**

Revisorische Teams zeichnen sich durch eine Normorientierung, Analytik und einen hohen Grad an Strukturierung aus. Trocken und rational wird diszipliniert und systematisch abgearbeitet. Dies führt zu klaren Prozessen und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Herzblut, kreativer Erfindergeist und Teamzusammenhalt stehen allerdings hinten an und Disziplin steht vor Verbundenheit und Passion.

#### **Stabilität-Nähe Teams („Gemeinschaft“): Kollaboration.**

Kollaborative Teams zeichnen sich durch eine enge Verbundenheit und starkes Teamgefühl aus. Gegenseitige Unterstützung und eine „Wir schaffen das“ Mentalität sind ebenso üblich wie enge Zusammenarbeit und häufige Abstimmungen im Team. Konflikte und kritisches Feedback werden allerdings oftmals umgangen und die Harmonie wird unter Umständen über das Arbeitsergebnis gestellt. Auch die Meinungsvielfalt und Reibung untereinander können hier zu kurz kommen.

#### **Veränderung-Nähe Teams („Team“): Vision.**

Visionäre Teams sind oftmals agile Entwicklungsschmieden, die mit starkem Teamgeist und hoher Flexibilität kreativ und erfinderisch Mehrwert zusammen generieren können. Zusammenhalt, gegenseitige Unterstützung und Verbundenheit sind ebenso maßgeblich wie Wachstum, Risikobereitschaft und Spontaneität. Strukturierung, Gewissenhaftigkeit und Planung können allerdings zu kurz kommen, was zu etwas chaotischen Verhältnissen führen kann. Auch kann es zu Konflikten kommen, wenn das Nähebedürfnis einiger Teammitglieder von dem starken Antrieb, dem Kompetenzbedürfnis und der Risikoneigung anderer Mitglieder „überfahren“ wird.

#### **Veränderung-Distanz-Teams („Haufen“): Strategie.**

Strategische Teams zeichnen sich durch hohe Autonomie und eine klare Verteilung der Aufgabenbereiche aus. Durch die definierten Verantwortlichkeiten und Schnittstellen gibt es wenig Reibungsverluste und unterschiedliche wertvolle Erfolgsansätze entstehen. Allerdings kann durch die fehlende Nähe die Abstimmung untereinander leiden und so können einzelne Bereiche in unterschiedliche Richtungen laufen oder Ideen „in der Versenkung“ verschwinden.

#### **Wertedimensionen und Teamrollen im Modell.**

Die neun profilingsvalues Teamrollen verteilen sich jeweils auf drei Wertedimensionen nach Robert S. Hartman, dem menschlich-emotionalen Intrinsischen (Herz), dem praktisch-gegenständlichen Extrinsischen (Hand) und dem grundsätzlich-prinzipiellen Systemischen (Hirn).

- **Herz:** Umfasst alles, was den Menschen in seiner Einzigartigkeit, Individualität und unendlichen Vielfalt betrifft. Zielt auf Gefühle, Empathie, Wertschätzung und Miteinander ab. Hier geht es also um Rollen, die menschenorientiert sind, anderen mit Offenheit und Wertschätzung begegnen und soziale Eingebundenheit brauchen.
- **Hand:** Behandelt das Gegenständliche, praktische Lösungen, operative Prozesse und Rollen. Zielt auf die Umsetzung, Nützlichkeit, Effektivität und Effizienz ab. Hier geht es also um Rollen, die praktisch orientiert sind, Gefallen an kreativen Lösungen finden und sehr auf Umsetzung und Vorankommen bedacht sind.

- **Hirn:** Umschließt alle gedanklichen Konstrukte, Prinzipien und Konzeptionen. Zielt auf das Grundsätzliche, das Strategische, Normen und Hierarchien ab. Hier geht es also um Rollen, die systemisch orientiert, auf Konzeption, Struktur und Gewissenhaftigkeit ausgerichtet sind und hohe Ansprüche an Qualität und Genauigkeit legen.

Die drei Wertedimensionen haben den Anspruch, sämtliche Bereiche abzudecken, die einer Bewertung unterzogen werden können. Dazu kann jede Wertedimension nochmals aus dem Blickwinkel jeder einzelnen Wertedimension betrachtet werden. So kann man z.B. das Praktisch-Umsetzungsorientierte aus menschlich-emotionaler, aus praktisch-nutzenorientierter oder aus systematisch-strategischer Sicht erfassen. Aus dreimal drei möglichen Werteperspektiven sind so die profilingsvalues Teamrollen hervorgegangen, die stark mit der Verteilung und Logik der neun Teamrollen nach Belbin übereinstimmen.

Da sich die drei Wertedimensionen Herz, Hand und Hirn passgenau in die Vier-Quadranten-Logik des Teammodells überführen lassen, erlaubt diese Verortung eine Zuteilung der einzelnen Teamrollen in das Modell. So können Schwerpunkte dargestellt, Bedürfnisse sichtbar gemacht und Dynamiken abgeleitet werden. Auch kann die Ausrichtung der aktuellen Teamrolle einer Person mit ihrem profilingsvalues Profil nach dem V12C Report gegenübergestellt werden. So können Potenziale sichtbar gemacht und Übereinstimmungen zwischen individuellen Stärken mit der momentanen Teamrolle abgeglichen werden. Das gibt Aufschluss auf mögliche Rollenharmonien bzw. -konflikte, eine gute bzw. mangelnde Passung zwischen Rolle und Person und den Grad der Ausfüllung der eigenen Rolle und Funktion. Wie funktioniert dabei die Messung der Teamrollen?

#### **3.7 Das Teamrollen-Tool von profilingsvalues**

Zur Erfassung der Teamrolle haben wir ein eigens konstruiertes Verfahren entwickelt. Das profilingsvalues Teamrollen-Tool ist ein automatisiert ausgewertetes Online-Verfahren, welches Durchführende zunächst in fünf Schritten jeweils neun Aussagen von auf sich selbst zutreffend nach nicht-zutreffend in eine subjektiv stimmige Reihenfolge bringen lässt. Dabei stellt das Rangreihenverfahren eine für profilingsvalues typische Erhebungsmethode dar, die in der wertewissenschaftlichen Erhebungs- und Berechnungsmethode im Ursprung ebenfalls auf Robert S. Hartman zurückgeht. Anders als bei den „klassischen“ Rangreihen des profilingsvalues Verfahrens folgt die Rangreihe der Teamrollen jedoch nicht einer logisch-mathematischen Norm, sondern stellt die 5x9 Rollenaussagen neutral bzw. gleichwertig gegenüber. Dies hat den Hintergrund, dass es sich bei allen neun beschriebenen Verhaltensweisen um Stellvertreter für Rollen handelt, wohinter stets der Mensch steht, was jede Aussage wertewissenschaftlich gesehen gleich wertvoll macht.

Maßgeblich für das Ergebnis ist einzig die Reihenfolge, in der die einzelnen Aussagen gewertet werden. Diese Erhebungsmethode erlaubt es, unterschiedliche Werteperspektiven durch repräsentative Aussagen nicht nur in ihrer individuellen Ausprägung der durchführenden Person zu erfassen, sondern auch relativ zueinander abzubilden.

Durch die Mehrfacherhebung in fünf Schritten und die Abdeckung unterschiedlicher Facetten und Bereiche der einzelnen Rollen kann dem Ausmaß der Übereinstimmung mit einer Rolle Rechnung getragen werden. So kann nicht nur die am stärksten ausgefüllte Rolle einer Person ermittelt (die Primärrolle), sondern auch mögliche Aspekte weiterer Rollen, die die Person auf sich vereint, herausgestellt werden (Sekundär- und Tertiärrolle). Über die Stärke der Ergebnisse lassen sich außerdem Rückschlüsse über mögliche Rollenambiguität bzw. drohende Rollenkonflikte ziehen und es lässt sich feststellen, wie klar eine Person eine Rolle bereits ausfüllt oder sich gerade in der Transition zwischen zwei Rollen befindet. Das Ergebnis stellt also die Passung oder Übereinstimmung mit dem Stereotyp der Rolle dar – je stärker die Übereinstimmung, desto höher der Übereinstimmungsgrad und damit auch die Passung mit dem Beschreibungstext.

### 3.8 Selbst- und Fremdeinschätzung

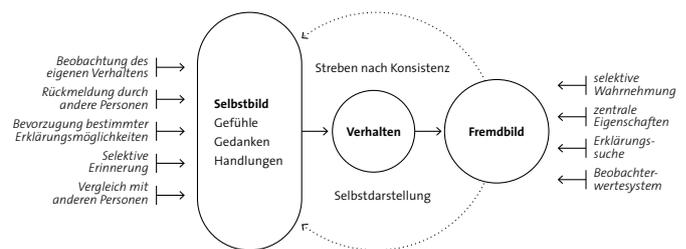
Ein Team ist in seinem Gefüge und seiner Zusammensetzung nicht zwangsläufig und ausschließlich an Rollen gebunden, die die durchführende Person für sich selbst ausmacht und wahrnimmt. Vielmehr ist jedes Team ein vielseitiges Gefüge aus Intragruppenprozessen und inter- wie auch intra-individuellen Prozessen, die infolgedessen sehr subjektiv und situationsabhängig sind. Daher kann die Selbsteinschätzung und damit das Selbstbild einer Person nur ein Baustein bei der Reflexion der Teamprozesse und -zusammensetzung sein. Ein weiterer Baustein dafür ist die Fremdeinschätzung und damit das Fremdbild anderer potenzieller oder realer Teammitglieder. Stellt man verschiedene Fremdbilder dem Selbstbild gegenüber, lassen sich Übereinstimmungen ausmachen und Spannungsfelder, aber auch verdeckte Stärken und Potenziale identifizieren.

#### Das Selbstbild.

Das Selbstbild beinhaltet alle Vorstellungen, Annahmen und Zuschreibungen, die man als Person über sich selbst trifft. Erhält man von außen Rückmeldungen über sich selbst, können diese reflektiert und gegebenenfalls ins Selbstbild integriert werden. Ebenso trägt man Vorstellungen davon in sich, wie man gerne wäre oder wonach man strebt – das Ideal-Selbst. Durch unterschiedliche kognitive Prozesse rekonstruieren Menschen ständig ihr Selbstbild. Das Selbstbild hat dann entsprechenden Einfluss auf das Verhalten, weshalb es ein wichtiger Indikator für Verhaltensvorhersage und -beschreibung ist.

#### Das Fremdbild.

Aus dem Verhalten, das Menschen zeigen, leiten andere Menschen wiederum das Fremdbild ab. Auch hier treten verschiedene kognitive Prozesse auf, die für ein Fremdbild einer Person über eine andere Person mitverantwortlich sind. Beim Fremdbild können neben sozialpsychologischen Wahrnehmungseffekten aber auch andere Faktoren für Verzerrungen verantwortlich sein (z.B. ein bestimmter Kontext, die bewertende Person kennt die zu bewertende Person nicht gut, legt zu hohe Maßstäbe oder die falsche Vergleichsgruppe an).



### 3.9 Teamfunktion

Zusätzlich zur Einordnung der eigenen Primär-, Sekundär- und ggf. auch der Tertiär-Rolle bietet das Teamrollen-Tool auch die Möglichkeit, die Primär-Rollen unterschiedlicher Personen zusammenzuführen. Ziel dieser Funktion ist es, ein Team in der Gesamtschau mit seinen stärksten Rollenausprägungen darzustellen. Dies erlaubt die Möglichkeit potenzielle und reale Teams in ihren Grundbedürfnissen und Rollen abzubilden, um daraus Hinweise für herrschende Dynamiken und Prozesse im Team abzuleiten. Die Teamfunktion stellt die Basis für den Teamworkshop dar, der im Anhang genauer beschrieben ist.

### 3.10 Einschränkungen

Sowohl Selbst- als auch Fremdbild unterliegen unterschiedlichen sozialpsychologischen Wahrnehmungsmechanismen und Beurteilungsfehlern. Das Verfahren ist in diesem Rahmen also weniger als hochobjektives Messgerät, sondern mehr als unterstützendes Werkzeug zur Teamentwicklung und -besetzung zu verstehen. Dies geht auch aus dem Quasi-Typisierungsansatz der Teamrollen und den vier Ausrichtungen des teamdynamischen Modells hervor. Diese sind ebenso wenig als exakte Messung, sondern mehr als standortbestimmende Momentaufnahme zu sehen, die dabei hilft, Dynamik und Interaktion im Team besser zu reflektieren und zu verstehen. Sie dienen der Arbeit in der Praxis und stellen keine wissenschaftlich exakte Erhebung dar.

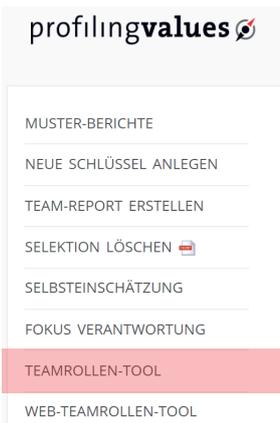
Nachfolgend wird auf die technische Anwendung und die Nutzung des Teamrollen-Tools im System und dem Backoffice erläutert. Anschließend wird die Auswertung und Hinweise zur Interpretation thematisiert.

## 4 Technische Anwendung

In diesem Abschnitt wird erklärt, wie man Zugangscodes für das Teamrollen-Tool versendet, den Report aus dem System zieht und welche Anwendungsmöglichkeiten die Fremdeinschätzung bietet.

### 4.1 Das Teamrollen-Tool im Backoffice

1. In der Profiling-Verwaltung im Backoffice links im Menü den Menüpunkt „Teamrollen-Tool“ wählen.



2. Auf den Briefumschlag eines ungenutzten Zugangscodes klicken.



3. Geschlecht und Namen der durchführenden Person eintragen und Standard-Mail mit dem Knopf „E-Mail erstellen“ öffnen – danach auf „Als versendet kennzeichnen“ klicken. (alternativ kann man natürlich auch den Code kopieren und als Zugang verwenden)

**Schlüssel** 22C59w4ft9E03 ✕

ⓘ Bitte geben Sie den Namen der einzuschätzenden Person ein. Erst danach können Fremdeinschätzungen vorgenommen werden.  
Bitte versenden Sie den Schlüssel per E-Mail und kennzeichnen ihn anschließend als versendet.

Geschlecht  unbekannt  männl.  weibl.

Name

Die hier eingegebenen Daten erscheinen nur in dieser Liste und werden später durch den Kunden überschrieben. Bei fehlerhafter Darstellung von Umlauten ändern Sie bitte das E-Mailformat in Ihren Benutzerdaten.

E-Mail-Vorlage

4. Statuswechsel auf „gelb“ zeigt mittels Mouse-Over-Funktion, dass und wann der Zugang versendet wurde.

PI	Schlüssel	Name/Firma	Status
972	[redacted]	[redacted]	0/3
132	[redacted]	[redacted]	1/3
972	[redacted]	[redacted]	0/3
972	[redacted]	[redacted]	3/3

Status: Abgeschlossen

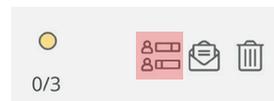
Schlüsselfunktion: Selbsteinschätzung

Abgeschlossen: 11.03.22 - 13:16

Versandt: 11.03.22 - 13:14

Erstellt: 11.03.22

5. Fremdeinschätzung: Nach Versenden der Selbsteinschätzung erscheint der Knopf für die Fremdeinschätzung. Dies ist erst möglich, wenn der Name der einzuschätzenden Person im Dialogfeld der Selbsteinschätzung angegeben wurde. Auf den Knopf „Fremdeinschätzung“ klicken.



6. Der Namen der zu bewertenden Person (also diejenige Person, die die Selbsteinschätzung durchführt) kann nochmals geändert oder anders angegeben werden. Der Zugangscodes oder die Standard-Einladungsmail kann an bis zu drei Personen versendet werden, die die Kurzversion (drei positiv konnotierte Schritte) des Teamrollen-Tools zur Bewertung der Teamrolle der einzuschätzenden Person durchführen sollen.

**Fremdeinschätzungen** 22CvZG3jFkq03 ✕

Einzuschätzende Person

Fremdeinschätzung-Schlüssel

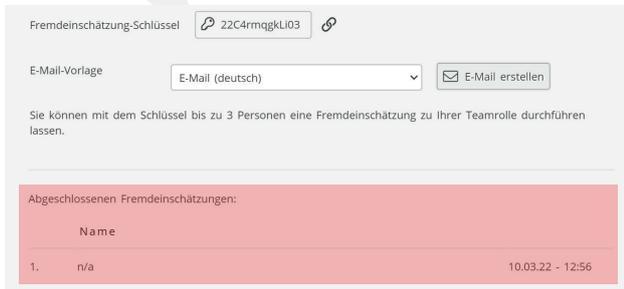
E-Mail-Vorlage

Sie können mit dem Schlüssel bis zu 3 Personen eine Fremdeinschätzung zu Ihrer Teamrolle durchführen lassen.

7. Sobald die Fremdeinschätzungsfunktion genutzt wurde, werden die abgeschlossenen Fremdeinschätzungen in der TRT-Profiling-Verwaltung angezeigt. Je nachdem, wie viele diese schon durchgeführt wurden, sieht man die Anzahl, in diesem Fall 1/3. Es wäre wichtig, hier schon im Vorhinein zu wissen, ob alle Fremdeinschätzungen genutzt werden sollen, um den finalen Report nur einmal versenden zu müssen. Es sollte vermieden werden, nach jeder Durchführung die neue Version zu versenden.



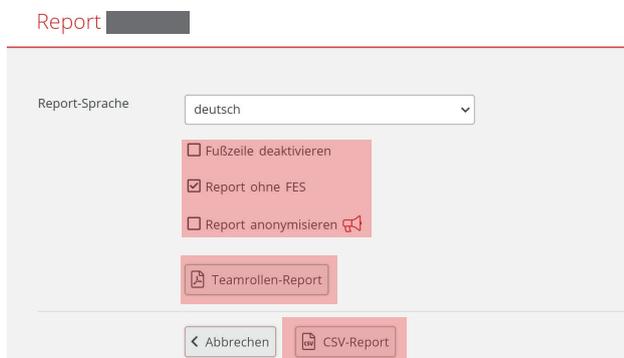
- Wenn Fremdeinschätzungen durchgeführt wurden, siehst du außerdem mit Klick auf das Fremdeinschätzungssymbol, wer bereits die Fremdeinschätzung abgeschlossen hat.



- Nach Abschluss der Durchführung der Selbsteinschätzung erscheint das PDF-Symbol in der Verwaltung. Zum Download klicke auf das Symbol und es öffnet sich das Dialogfenster.



- Im Fenster kannst du wählen, ob du die Fußzeile deaktivieren oder Fremdeinschätzungen ausschließen möchtest. Du kannst außerdem den Report ziehen oder mit den entsprechenden Rechten die CSV-Datei mit allen relevanten Rohdaten herunterladen.



### Die Fremdeinschätzung von mehr als 3 Personen

Möchte eine durchführende Person von mehr als drei Personen fremdeingeschätzt werden, ist dies nur über „Umwege“ möglich. Die Fremdeinschätzung pro Report ist auf drei begrenzt, weil sonst die Übersichtlichkeit und Zuordnung der einzelnen Ergebnisse nicht mehr gewährleistet werden kann.

Zur Aktivierung einer weiteren Fremdeinschätzung durch drei Personen muss dazu ein neuer Report angelegt werden. Um der selbsteinschätzenden Person eine weitere Durchführung zu ersparen, kann dazu das Ergebnis der ersten Selbsteinschätzung auf einen ungenutzten Schlüssel kopiert werden. Das Ergebnis der Selbsteinschätzung wird dadurch übertragen, die Fremdeinschätzungen können hingegen nun neu durchgeführt werden. Diese Funktion wird über das „Plus“ Zeichen aktiviert. Bitte beachte, dass für die neue Fremdein-

schätzung ein neuer Link generiert wird und der alte Fremdeinschätzungslink nicht genutzt werden kann.

- Hier sieht man das Plus Zeichen, durch das du die Kopierfunktion aktivieren kannst:

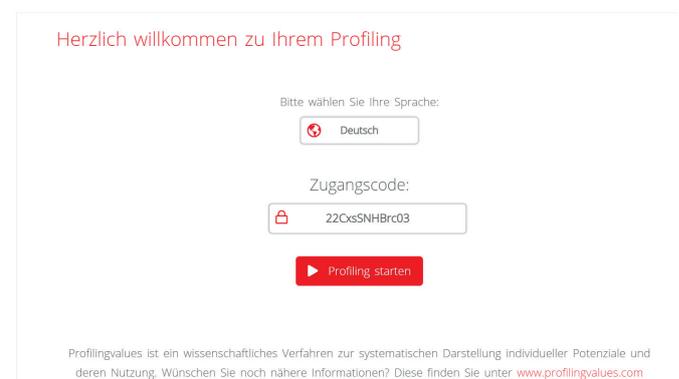


- Nachdem man auf das Plus geklickt hat, erscheint ein neues Dialogfeld. Hier muss man auf „Kopieren“ drücken, die Selbsteinschätzung wird dann auf einem neuen, freien Schlüssel angelegt und ist somit für drei neue Fremdeinschätzungen verfügbar. Es wird also nur die Selbsteinschätzung kopiert, ohne die bisherigen Fremdeinschätzungen. Beachtenswert ist einerseits, dass ein freier Schlüssel vorhanden sein muss, worauf der Report dann kopiert werden kann und andererseits, dass ein neuer Link bzw. Zugangsschlüssel zur Fremdeinschätzung generiert wird und erneut versendet werden muss.



### 4.2 Die Durchführung der TRT Selbsteinschätzung

Auf der gewohnten Profiling-Startseite kann die durchführende Person entweder ihren Zugangscode angeben oder den Durchführungslink anklicken, der bereits den Zugang enthält. Mit Klick auf den Knopf „Profiling starten“ beginnt die Durchführung. <https://profiling.profilingvalues.com/?language=de> Die Durchführung ist Stand 03/2022 nur auf Deutsch verfügbar und wird im zweiten Quartal 2022 um die englische Version ergänzt. Weitere Sprachen sind mittelfristig geplant.



### Datenschutz und demografische Daten.

Auf der ersten Seite der Durchführung stimmt die durchführende Person den Datenschutzbestimmungen zu und füllt die persönlichen Angaben aus. Diese sind wie gewohnt freiwillig und können mit Ankreuzen eines Kästchens umgangen werden. Dazu erscheint ein Popup, sobald die durchführende Person auf

„diesen Schritt abschließen“ klickt, ohne ihre Daten angegeben zu haben. Verpflichtend ist nur die Zustimmung zum Datenschutz und die Lesebestätigung der Bestimmungen. Mit Klick auf den Knopf „Diesen Schritt abschließen“ gelangt die durchführende Person auf Seite 2 der Durchführung.

### Hintergrund des Verfahrens.

In diesem Schritt wird die durchführende Person über den Hintergrund des Verfahrens aufgeklärt und erfährt einige Informationen zur Zielsetzung. Sie kann außerdem den Namen des betreffenden Teams eintragen, muss dies aber nicht.

Vorname: <sup>1)</sup>

Ggf. akademischer Titel:

Firma:

Geschlecht: <sup>2)</sup>  weiblich  männlich

Geburtsjahr: <sup>2)</sup>

E-Mail:

Telefon:

Ich bestätige, dass ich dieses Verfahren freiwillig durchführe und mit der Datenerhebung einverstanden bin

Ja, ich habe die Hinweise zum Datenschutz gelesen und akzeptiert

[Diesen Schritt abschließen](#)

<sup>1)</sup> Diese Angaben werden erhoben, um Ihnen den Bericht korrekt zuzuordnen und auszuhändigen zu können.

<sup>2)</sup> Diese Angaben werden ausschließlich zu statistischen Zwecken erhoben.

Mit Klick auf den Knopf „Diesen Schritt abschließen“ gelangt die durchführende Person zum ersten Schritt der TRT-Erhebung.

### Durchführung der Erhebung.

Im ersten Schritt der Datenerhebung werden zunächst Informationen zur Durchführung und den einzelnen Schritten gegeben. Diese sind mit Klick auf den Pfeil einklappbar. Auf den nächsten Seiten sind diese Informationen automatisch eingeklappt, können aber jederzeit wieder ausgeklappt und erneut gelesen werden.

### Hintergrund des Teamrollen-Tools

Welche Rolle nehmen Sie bei Ihrer täglichen Arbeit im Team ein? Wem oder was geben Sie Bedeutung? Täglich bewerten wir hundertfach bewusst und unbewusst uns selbst und unser Umfeld. Daraus hat sich unser persönliches Wertesystem entwickelt und mit ihm unsere Fähigkeiten und Neigungen. Lernen Sie sich anhand dieses Teamrollen-Tools besser kennen und erfahren Sie dadurch noch besser, welche Talente Sie haben und was Ihnen liegt.

Das Verfahren erfasst Ihre Rolle bzw. potenzielle Rolle im Team und leitet daraus typische Verhaltensweisen, Stärken und Entwicklungsfelder ab. Dies ermöglicht es, Dynamiken im Team zu erfassen und Ihre Stärken vollumfänglich einzusetzen. Bitte beachten Sie, dass dabei Ihre Persönlichkeitseigenschaften und Neigungen zwar eine wegweisende Bedeutung beim Besetzen Ihrer Rolle im Team spielen, Ihre Persönlichkeit und Ihr Verhalten jedoch facettenreicher und vielseitiger sind als eine spezifische prototypische Rolle sein kann. Ziel ist es daher, Ihre typischen Verhaltensweisen in einem bestimmten oder potenziellen Team zu ermitteln, nicht die Gesamtheit aller der Facetten Ihrer Person zu erfassen.

Denken Sie bestenfalls an eine bestehende oder vergangene Teamzusammensetzung, um möglichst konkrete Situationen und Dynamiken vor Augen zu haben.

Bitte geben Sie im folgenden Feld optional an, um welches Team es sich handelt:

[Diesen Schritt abschließen](#)

Unten folgt der erste Block der zu bewertenden Rollenaussagen. Über die Dauer der insgesamt fünf Blöcke sieht die durchführende Person zur Orientierung, bei welchem Schritt sie sich aktuell befindet.

### Informationen zur Durchführung

Die Durchführung des Teamrollen-Tools umfasst 5 Schritte. Bewerten Sie in jedem Schritt 9 Aussagen von zutreffend nach nicht zutreffend. Überlegen Sie dabei bitte nicht zu lange, sondern gehen Sie spontan vor. Entscheiden Sie sich für die Aussage, die Ihnen "am ehesten" entspricht und verschieben sie an die erste Stelle. Die "am wenigsten" zutreffende Aussage schieben Sie auf die letzte Stelle. Die dazwischen liegenden Begriffe ordnen Sie in der Rangfolge entsprechend.

Einige Schritte enthalten Aussagen zu typischen Verhaltensweisen, die beschreiben, was Sie in Ihrer alltäglichen Arbeit im Team am meisten auszeichnet. Die zutreffendste Verhaltensweise, mit der Sie Ihren Beitrag zum Teamerfolg leisten, setzen Sie auf die erste Position nach ganz oben.

Andere Schritte enthalten Aussagen, die sich mehr auf die  Ihrer Rolle konzentrieren. Bitte lassen Sie sich davon nicht aus dem Konzept bringen und reflektieren Sie, welche negativen Aspekte Ihre Rolle mit sich bringen könnte oder wie Sie unter Umständen teilweise durch andere Teammitglieder wahrgenommen werden könnten.

Aussagen, die Sie bereits verschoben haben, nehmen eine andere Farbe an als solche, die Sie noch nicht berücksichtigt haben. Natürlich können Sie aber auch Aussagen dort belassen, wo sie sich befinden, wenn Ihnen das stimmig erscheint. Bitte beachten Sie, dass Sie jede Rangordnung am Ende noch einmal darauf überprüfen können, ob Sie eine Aussage vergessen haben.

Lassen sich die Begriffe nicht verschieben, dann klicken Sie bitte hier 

Das Drei-Strich-Symbol suggeriert die Drag- and Drop-Verschiebefunktion der einzelnen Aussage-Kästchen. Wurde ein Kästchen einmal verschoben oder angewählt, ändert es leicht seine Farbe auf hellblau. Diese Funktion unterstützt dabei, keine Aussage zu vergessen. Es ist dennoch jederzeit möglich, auch ohne Auswahl aller Kästchen den Schritt abzuschließen. Fasst man jedoch versehentlich keines der Kästchen an und klickt direkt auf den Knopf „Diesen Schritt abschließen“, erscheint unten eine Warnung („Sie haben die Ausgangsstellung nicht verändert. Wollen Sie diese Rangordnung bestehen lassen?“) und fragt die durchführende Person, ob sie die Rangordnung bestehen lassen möchte, da keine Aussage verschoben wurde.

### Schritt 1

Ich packe im Team an, organisiere das Anpacken der nötigen Arbeit und Sorge für Ergebnisse. 

Ich bringe im Team mein Fachwissen und meine Expertise ein, wo ich kann, um einen Mehrwert zu erbringen. 

Ich überzeuge Menschen von mir und meiner Sache und kann für mein Team mein Netzwerk wirksam einbringen. 

Ich treibe meine Teammitglieder an und will sie mit meiner Energie begeistern und motivieren. 

Ich unterstütze die Teammitglieder inhaltlich und persönlich, wo ich kann. 

Ich bringe mich im Team oft mit meinen Ideen und Lösungsvorschlägen ein. 

Ich arbeite stets gewissenhaft und sorgfältig und stehe im Team für hohe Genauigkeit und Präzision. 

Ich überblicke komplexe Zusammenhänge und versuche, mit dem Team als Einheit gemeinsam erfolgreich zu sein. 

Ich bringe mein gutes Urteilsvermögen im Team ein und bin gut darin zu beobachten und objektive Einschätzungen rückzumelden. 

[Diesen Schritt abschließen](#)

Nach Abschluss der Sortierung von Block 1 klickt die durchführende Person wie gewohnt auf „Diesen Schritt abschließen“, um zum Block 2 der Durchführung zu gelangen.

Block 2 und 4 der Durchführung enthalten schwierige bzw. kritische Seiten der Teamrollen. Darauf wird bereits in der Information zur Durchführung verwiesen.

Nach Abschluss von Block 5 gelangt die durchführende Person zur Abschlusseite, auf der nebst Danksagung für die Durchführung auch die profilingvalues Homepage verlinkt ist.

### 4.3 Die Durchführung der TRT Fremdeinschätzung.

Die TRT Fremdeinschätzung funktioniert im Grunde genau wie der Durchlauf zur Selbsteinschätzung. Es wird jedoch im Text hervorgehoben, um welche Person sich die Fremdeinschätzung dreht und wer einzuschätzen ist.

Außerdem handelt es sich bei der Fremdeinschätzung um eine Kurzform, bei der lediglich drei konstruktiv konnotierte Blöcke abgefragt werden. Die kritisch konnotierten Blöcke sind hier nicht durchführbar. Die Items sind allesamt gegendert und enthalten die Form „Sie:er“.

Herzlich willkommen!

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für profilingvalues nehmen und das Teamrollen-Tool als Fremdeinschätzung durchführen wollen. Sie wurden dazu eingeladen, eine andere Person hinsichtlich Ihrer Rolle im Team einzuschätzen.

Einzuschätzende Person: 

### 4.4 Die TRT Teamfunktion

Die TRT Teamfunktion ermöglicht eine Zusammenstellung eines beliebigen Teams. Diese Funktion betrifft nur die Primärrolle der Selbsteinschätzung, die Sekundär- und Tertiärrolle sowie die Fremdeinschätzung werden nicht berücksichtigt. Hierzu werden in der TRT Profiling Verwaltung zunächst die Personen ausgewählt, die man in einem Team Report zusammen sehen möchte und dann in ein Team „gezogen“. Daraufhin wird der Team Report erstellt. Nun kann man sehen, wie die Personen in einer Gruppe zueinanderstehen und in welchem Ausmaß welche Rollen vorkommen.

**Diese Funktion kann man folgendermaßen nutzen:**

- 1) Klicke zunächst das kleine Icon des PDF's an, von denjenigen Personen, die man in einer Zusammenstellung als



Team haben möchte (erst nach Profiling-Abschluss möglich):



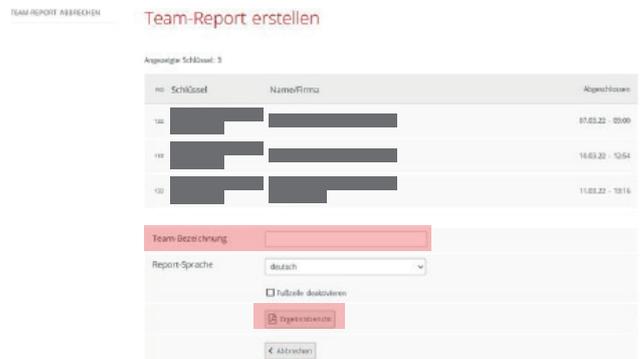
- 2) Nun erscheinen diese PDF-Icons gelb an, diese kann man durch das Anklicken auch wieder entfernen: So sieht es dann aus, wenn man mehrere ausgewählt hat:
- 3) Nach Auswahl aller gewünschten Personen ziehst du diese in einen Team Report über die Funktion: Team-Report erstellen. Diese findet man links oben an der Menüleiste auf dem Teamrollen-Tool.

profilingvalues 

TEAM-REPORT ERSTELLEN

SELEKTION LÖSCHEN 

- 4) Nun erhältst Du einen Team-Report, kannst zunächst dem Team eine bestimmte Bezeichnung geben sowie das Ergebnis als PDF herunterladen.



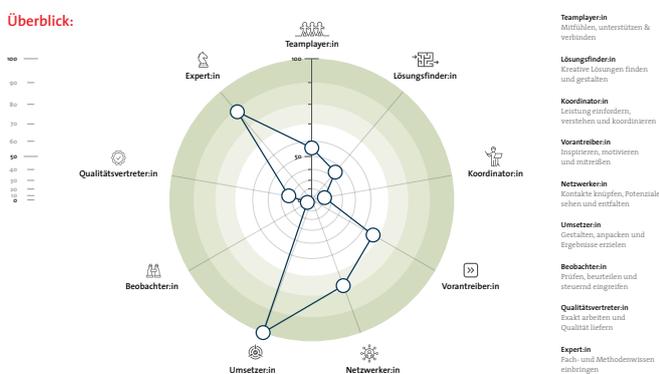
## 5 Interpretationsanleitung

Im Folgenden wird eine Zusammenfassung möglicher Interpretationen des profilingsvalues Teamrollen-Tools gegeben. Zunächst werden dabei die einzelnen Aspekte des Reports erläutert und Ergebnishorizonte wie auch Anwendungsfelder der einzelnen Bereiche (Primär-, Sekundär- und Tertiärrolle; Herz-, Hand- und Hirn-Klassifikation, Selbst- und Fremdeinschätzung, Teammodell) dargelegt. Abschließend folgen noch einige generelle Tipps und Anregungen zur Arbeit mit dem TRT.

### 5.1 Überblick über die Gesamtergebnisse

Die Darstellung über den Kreis umfasst alle neun Teamrollen in ihren Ausprägungen. Die Skalierung erfolgt von 0% - 100% und bezieht sich auf die Übereinstimmung der Selbsteinschätzung mit den einzelnen stereotypischen konstruierten Rollen und deren Beschreibung. Die Skala ist jedoch nicht linear fortlaufend, sondern steigt exponentiell an. Grund hierfür ist die Erhebungsmethode. Durch die Vergabe der Rangplätze 1-9 „müssen“ viele nicht-zutreffende Rollen die unteren Rangplätze belegen, was sie dennoch zutreffender erscheinen lassen würde. Da für das Ergebnis nur solche Rollen von Interesse sind, die im signifikanten Bereich ab 70% Übereinstimmung liegen, geraten nicht relevante Rollen absichtlich durch die visuelle Darstellung der exponentiellen Skala in den Hintergrund.

#### Überblick:



#### Stufen der signifikanten Übereinstimmung.

Die „Leistungsstufen“ der drei äußersten Bereiche repräsentieren keine Fähigkeit oder „Können“, sondern zeigen die Übereinstimmungsbereiche mit der stereotypischen Teamrolle an. Sie sind somit als Konfidenznote (Zuverlässigkeitswert) zu verstehen – je höher das Ergebnis, umso stärker trifft die Beschreibung der jeweiligen Rolle auf die durchführende Person zu.

- **Sehr hoch:** Der äußerste Bereich deckt ein Übereinstimmungsniveau von 100% – 89% ab und steht für eine äußerst hohe Übereinstimmung der stereotypischen Rolle mit der aktuellen Teamrolle der durchführenden Person. Sie kann sich sehr gut mit der Rolle identifizieren, weist übereinstimmende Bedürfnisse auf und fühlt sich sehr gut mit der Beschreibung getroffen.

- **Erhöht:** Der erhöhte Bereich steht für den zweiten „Ring“ in der Grafik und deckt ein Übereinstimmungsniveau von 88% – 77% ab. Der Bereich steht für eine erhöhte und damit mehrheitliche Übereinstimmung der stereotypischen Rolle mit der aktuellen Teamrolle der durchführenden Person. Sie kann sich mehrheitlich und mit höherer Übereinstimmung mit der Rolle identifizieren und weist größtenteils übereinstimmende Bedürfnisse auf. Die meisten Inhalte der Beschreibung treffen auf sie zu.

- **Niedrig:** Der niedrige Bereich umfasst den dritten „Ring“ in der Grafik und deckt ein Übereinstimmungsniveau von 76% – 67% ab. Der Bereich steht für eine moderate bis niedrige Übereinstimmung der stereotypischen Rolle mit der aktuellen Teamrolle der durchführenden Person. Sie kann sich in Teilen und mit moderater Übereinstimmung mit der Rolle identifizieren, erkennt die eigenen Anteile und weist teilweise übereinstimmende Eigenschaften und Bedürfnisse auf. Sie erkennt aber auch einige Inhalte, die weniger gut auf sie und ihre aktuelle Situation zutreffen.

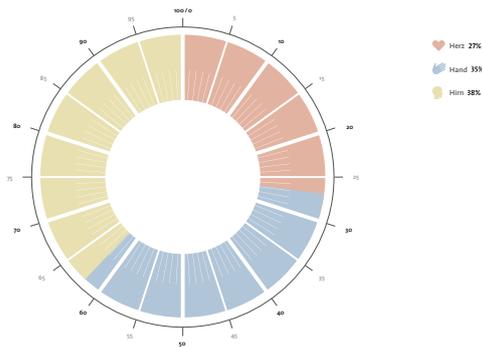
- **Inkonsistent:** Ergebnisse unter 67% Übereinstimmung werden als inkonsistent und damit nicht oder nur in geringem Teil zutreffend ausgewiesen. Nur sehr wenige Anteile der Beschreibung treffen auf die durchführende Person zu und sie weist größtenteils andere Bedürfnisse auf als in der stereotypischen Rolle beschrieben. Auf Rollen in diesem Ergebnisbereich sollte nicht eingegangen werden, wenn es um die individuellen Ergebnisse der Person geht.

#### Ergebnisse mit gleichen Übereinstimmungswerten.

Besonders in Bezug auf die tertiäre Teamrolle kann es rechnerisch vorkommen, dass zwei Rollen identische Übereinstimmungen aufweisen. In diesen Fällen wird das Ergebnis der ersten Rangreihe etwas stärker gewichtet, da die erste Rangreihe am generischsten konstruiert ist. So kann keine vollkommene Wertgleichheit entstehen und es können nicht beispielsweise vier relevante Rollen im Ergebnis erscheinen. Dennoch kann bei der Auswertung darauf hingewiesen werden, dass ebenso Anteile der weiteren signifikanten Rollen mit einzahlen können.

## 5.2 Darstellung des Hauptfokus

Der Hauptfokus stellt die Summe aus allen Werteperspektiven der Rollen je Rangplatz dar. Dabei wird die Basis der Werteperspektive, also die Grundausrichtung der Rolle auf eine Wertedimension stärker gewichtet als der Blickwinkel, aus dem die Dimension angesteuert wird. Durch die Gewichtung des Rangplatzes haben die signifikanten, am stärksten zutreffenden Rollen einen deutlich höheren Einfluss auf das Ergebnis als die weniger zutreffenden Rollen.



Das Ergebnis wird in einem „Kuchen-“ bzw. Kreisdiagramm ausgewiesen, weil der Hauptfokus zusammengenommen stets 100% in Summe ergibt. Augenmerk sollte folglich auf dem stärksten und ausgeprägtesten Bereich liegen und die Bereiche generell paraphrasiert werden. Die Bereiche Herz, Hand und Hirn wurden hierzu bereits weiter vorn beschrieben.

Der stärkste Fokus beschreibt die Hauptausrichtung der durchführenden Person in ihren Bedürfnissen, in ihren Interessen und Handlungsschwerpunkten. Dieser kann also zwischenmenschlich, praktisch-lösungsorientiert oder strategisch-systematischer Natur sein. Liegen die Bereiche bei einer Person relativ gleich auf bei etwa je 33%, sprechen wir auch von einer generalistischen Ausrichtung ohne Vertiefung auf einen der Bereiche. Für gewöhnlich stellt sich aber eine eindeutige Gewichtung heraus.

Der Hauptfokus wird an dieser Stelle bereits ausgewiesen, um später im Teammodell erneut aufgegriffen zu werden. Hierdurch bekommt die durchführende Person bzw. das Team einen besseren Zugang zu den drei Wertedimensionen im Teammodell. Gewöhnlich zeigt sich die Ausrichtung einer Person im Hauptfokus auch in der Primär-, Sekundär- und Tertiärrolle im Teammodell, wobei zwei Rollen eine Wertedimension besetzen und eine weitere eine zweite Wertedimension flankiert.

## 5.3 Ausweisung der Primär-, Sekundär- und Tertiärrolle

Nach dem Überblick über die Ergebnisse folgt der Ausweis der Hauptergebnisse bezogen auf die drei wichtigsten Rollen der durchführenden Person. Zunächst wird das Ergebnis mittels eines Textbausteines paraphrasiert, um eine Interpretations-

hilfe zu geben. Die Textbausteine variieren dabei je nach Stufe der signifikanten Übereinstimmung. Ebenfalls dargestellt wird das prozentuale Ergebnis und eine Kurzbeschreibung der jeweiligen Teamrolle.



Ihre Primärrolle

### Umsetzer:in

Umsetzer:innen sind praktisch orientiert, können unter Druck besonders gut die Arbeit anpacken und bei zu hoher Komplexität oder zwischenmenschlichen Problemen den Kopf verlieren.



Ihre Sekundärrolle

### Expert:in

Expert:innen verfügen über viele Informationen eines Fachgebiets, können darin inhaltlich viel beitragen und sehen Problemstellungen meist jedoch nur aus diesem fachlichen Blickwinkel.



Ihre Tertiärrolle

### Netzwerker:in

Netzwerker:innen sind kommunikativ und selbstbewusst, zeigen große Offenheit und können sprunghaft und eigenorientiert wirken.

## Interpretation der Primärrolle:

Die meisten Teammitglieder weisen eine klar definierte Teamrolle in einem sehr hohen oder zumindest erhöhten Ergebnis auf. Dies weist darauf hin, dass sie im Schwerpunkt nur eine Rolle im Team ausüben und innehaben. Je nach Ergebnis der Sekundär- und Tertiärrolle können allerdings noch weitere Facetten oder Aspekte anderer Rollen hinzukommen. In den meisten Fällen fallen diese dann jedoch niedrig oder inkonsistent aus. Eine hohe Übereinstimmung mit einer Rolle steht also für eine gute Definition und Ausrichtung der Person im Team sowie kohärente Verhaltensweisen, die gut zusammenpassen und ebenso auf ähnliche Bedürfnisse einzahlen. Ungeachtet der beruflichen Situation verspürt die Person also innerhalb des Teams in ihrer Rolle und den darauf ausgerichteten Aufgaben und Verantwortungsbereichen Konsistenz und keine größeren Widersprüche oder Konflikte. Sie besetzt die Rolle und fühlt sich in ihr zumindest hinsichtlich Klarheit, Vorhersagbarkeit und sozialen Normen und Erwartungen wohl.

Fällt das Ergebnis jedoch in der Primärrolle niedrig oder sogar inkonsistent aus, kann dies mehrere Ursachen haben, die als Hypothese diskutiert und mit der durchführenden Person reflektiert und ergründet werden sollten. Folgende Hintergründe sind gängige Erklärungen für schwach ausgeprägte Übereinstimmungen mit der Primärrolle:

- a) **Falsche Zielgruppe:** Führungskräfte, Geschäftsführer:innen oder Mitglieder sehr kleiner Teams, aber auch Selbstständige oder externe Dienstleister:innen können sich oft nicht als Teil des Teams verstehen, möchten aber dennoch mit an dem Prozess der Teamrollen-Messung teilnehmen. Es gibt jedoch einen zentralen Unterschied zwischen „echten“ Teammitgliedern und diesen Zielgruppen – ihre Rolle umfasst weit mehr als eine abgegrenzte Tätigkeit und sie müssen mehrere Anteile verschiedener Rollen einnehmen, um erfolgreich zu sein. Oft sind die Aufgabenfelder zu komplex oder die Verantwortungsbereiche zu unterschiedlich,

um eine klare Rolle auszubilden. Auch sind die genannten Personen eben nicht Teil einer komplexen Teamzusammensetzung und unterliegen nicht den klassisch auftretenden Gruppenprozessen und Aufteilungen, die eine klare Ausbildung einer der Teamrollen ermöglichen würden.

**b) Rollenkonflikt, -Transition oder -Diffusion:** Nimmt eine Person sehr widersprüchliche Aufgaben, Erwartungen oder Verantwortungen wahr, kann sich dies auch in einem Rollenkonflikt bemerkbar machen. Die Person fühlt sich wie „zerrissen“ zwischen ihren Bereichen und kann daher keine klare Rolle ausfüllen. Transitionen können hingegen auftreten, wenn eine Person einen anderen Aufgaben- oder Verantwortungsbereich übernommen hat, aber noch viele alte Rollenbilder verkörpert und sich erst in die neue Rolle hineinbegeben muss. Nicht besetzte Rollenfelder, die jedoch für das Team elementar sind, können von mehreren Mitgliedern oder zusätzlich von einem Mitglied übernommen werden, ohne dass dies explizit verlangt oder kommuniziert wurde. Man spricht in solchen Fällen auch von Rollendiffusion, weil die unbesetzte Rolle auf eine andere bzw. zwischen mehreren Personen diffundiert und dies ebenfalls zu einer Schwächung der Übereinstimmung mit der Primärrolle führen kann.

**c) Rollenunklarheit oder Entstehungsprozess der Rolle:** Kommen einzelne Personen neu ins Team, bewirkt dies sowohl direkt bei den neuen Teammitgliedern als auch indirekt bei betroffenen „alten“ Teammitgliedern eine Neuausrichtung der Rolle. Gewöhnlich benötigt das neue Teammitglied etwas Zeit, um eine Rolle fest zu besetzen. Für betroffene bestehende Teammitglieder muss die neue Person im Team keine Auswirkungen auf ihre Rolle haben, kann diese aber durchaus beeinflussen. Beispielsweise fühlen sich Teamplayer:innen wenig von anderen Teamplayer:innen bedroht und können diese gut mit ins Team integrieren. Koordinator:innen haben es schwerer, ihre Rolle neben anderen Koordinator:innen im Team zu behaupten und sie neigen teilweise zur Neuausrichtung ihrer Rolle. Auch andere Rollen können die Rollen bestehender Teammitglieder verändern. Expert:innen und Qualitätsvertreter:innen können beispielsweise durch neue Umsetzer:innen oder Lösungsfinder:innen irritiert werden, da sie Zeit und Gewissenhaftigkeit für ihre Arbeit benötigen und mehr Veränderungs- und Wachstumsstreben im Team ihre Rolle empfindlich treffen kann. Dies kann zu einer Erhöhung von Rollenunklarheit und teilweisen Neuausrichtung der eigenen Rolle führen, was die Klarheit der Primärrolle verringert.

**d) Neues Teamgefüge und Zusammensetzung:** Gänzlich neu zusammengesetzte Teams unter neuem Teamgefüge benötigen oftmals Zeit, um ihre Rollen klar zu besetzen und miteinander so zu definieren, dass alle „fest im Sattel“ sit-

zen. Einzelne Teammitglieder versuchen meist, bisherige Rollen aus der Vergangenheit auszufüllen und diese wieder im Team zu besetzen, was jedoch nicht immer funktioniert und auch zu Rollenkonflikten führen kann, da die neue Teambesetzung in keiner Weise der alten Besetzung entsprechen muss. Es kommt zunächst zu Konflikten und Rollenbildungsprozessen, ehe sich Normen im Team entwickeln und die einzelnen Mitglieder ihre Rollen festigen können, damit Kohäsion entsteht.

#### 5.4 Ausführungen zu der Primär-, Sekundär- und Tertiärrolle

Die drei Folgeseiten gehen je auf eine der drei am stärksten zutreffenden Teamrollen ein und erläutern diese im Detail. Je höher das Ergebnis für eine Rolle ausfällt, umso stärker trifft die Beschreibung auf die durchführende Person zu.

Besonders bei niedrigeren Übereinstimmungswerten ist es wichtig, die durchführende Person zu ermutigen, zutreffende Passagen zu markieren und für sich insbesondere Stärken und Entwicklungsfelder klar herauszustellen und zu reflektieren. Dies sowohl für Stärken als auch insbesondere für Entwicklungsfelder und negative Rollen Aspekte zu erreichen, fällt einigen Menschen schwer. Überall dort, wo Bedürfnisse und Interessensfelder mit den Bedürfnissen anderer zusammentreffen, ist jedoch gerade unter Stress oder Bewertungsdruck immer potenziell Raum für schwierige bis negative Seiten in der Wahrnehmung anderer. Ziel sollte also auch die Einnahme der Perspektive anderer Teammitglieder sein, um das eigene Verhalten und die eigene Wirkung aus verschiedenen Perspektiven einzuordnen und besser verstehen zu können. Um diesen Aspekt zu unterstützen, folgt im Anschluss die Funktion der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung.

#### 5.5 Selbst- und Fremdeinschätzung

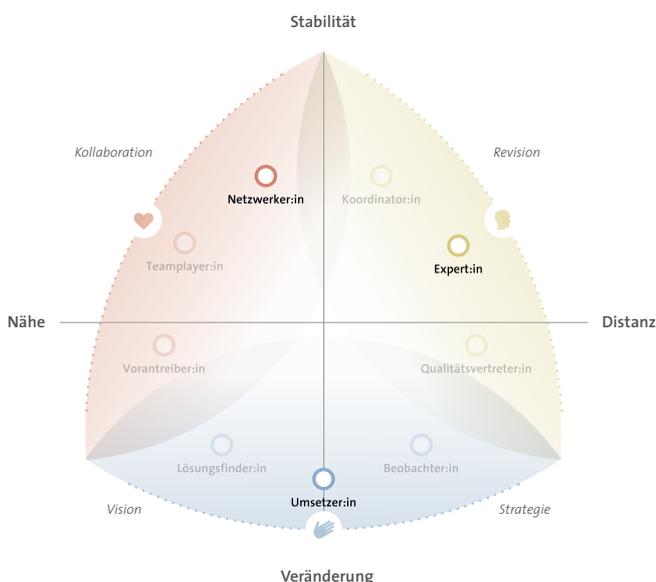
Der Selbsteinschätzung werden bis zu drei Fremdeinschätzungen gegenübergestellt. Unter Beachtung der weiter vorn genannten theoretischen Aspekte können diese zusätzlichen Fremdbilder einen starken Mehrwert für die durchführende Person ergeben, ohne sie zu bedrohen oder negative Konsequenzen zu haben. Die Fremdeinschätzung beruht auf einer Kurzform der Selbsteinschätzung und enthält lediglich drei positiv konnotierte Rangreihen, weshalb negative Wahrnehmungen und Kritik hier nicht vorgebracht werden können. Konflikte zwischen Einzelpersonen sollten kein Teammitglied in der Reflexion der eigenen Rolle tangieren. Sollte eine Person generell durch antisoziales oder schwieriges Verhalten auffallen, ist eine Fremdeinschätzung ebenso die falsche Herangehensweise, um ihr dies rückzumelden.

Bei der Auswertung und Interpretation der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung kann Augenmerk sowohl auf Übereinstimmungen (kongruente Wahrnehmung)

als auch auf Unterschiede gelegt werden. Dabei sollten jedoch nur signifikante Rollen zur Sprache kommen, da inkonsistente Ergebnisse nicht ausreichend gedeckt sind, um von einer zutreffenden Einschätzung sprechen zu können. Zunächst sollte stets der Kontext betrachtet und reflektiert werden, aus dem eine Fremdeinschätzung erstellt wurde. Teammitglied, Führungskraft, befreundete Person oder Partner:in haben womöglich stark voneinander abweichende Wahrnehmungen der Rolle einer Person. Dann sollte reflektiert werden, wieso Übereinstimmung bzw. unterschiedliche Wahrnehmung in Bezug auf einzelne Rollen besteht und was Gründe für diese Einschätzungen sein könnten. Die Fremdeinschätzungen dürfen als wertvolles Feedback rein aus der Perspektive der anderen Personen gesehen werden, nicht als Kritik oder Herabwürdigung.

### 5.6 Teamrollen und Teamzusammensetzung – das Teammodell

Das profilingsvalues Teammodell ist sowohl für die einzelne teilnehmende Person als auch für das gesamte Team verfügbar. Sein Nutzen und Mehrwert bestehen in der Integration zweier weitverbreiteter, in der Praxis beliebter Ansätze, die in dieser Form einzigartig am Markt ist – den Teamrollen und dem Riemann-Thomann-Modell. Die Grundlage dieser Integration bildet dabei das dreidimensionale Modell von Robert S. Hartman, da sich sowohl die neun Teamrollen in Anlehnung an Belbin als auch das Riemann-Thomann-Modell in angepasster Form darin einordnen lassen, was eine Verbindung ermöglicht. Wichtig ist also zunächst ein tieferes Verständnis der Wertedimensionen nach Robert S. Hartman, um die Verbindung der Teamrollen mit den Grundbedürfnissen und -ausrichtungen des Riemann-Thomann-Modells verstehen und einordnen zu können (mehr dazu im Abschnitt Theoretischer Hintergrund).



### Das Einzelergebnis im Teammodell.

Im Einzel-Report des TRT werden die Primär-, Sekundär- und Tertiärrolle gemeinsam im Teammodell abgebildet, um sämtliche Bereiche und Anteile der Teamrolle der durchführenden Person abzubilden. Je nach dem Ergebnis der Übereinstimmung muss diese Darstellung natürlich Einordnung und Relativierung finden. Die Darstellung ermöglicht es der Person, sich und die eigene Rolle im Kontext der übrigen Teamrollen zu sehen und ebenso Grundbedürfnisse und eigene Antriebe und Ausrichtungen reflektieren zu können.

Während diese Übung Menschen mit einer klar definierten Primärrolle ohne nennenswerte Sekundär- und Tertiärrolle leichter fallen mag, ist es für Personen mit niedrigerer Übereinstimmung in der Primärrolle und stärkeren Anteilen der Sekundär- und Tertiärrolle deutlich herausfordernder. Sie sind gefordert, sich in die jeweiligen Situationen und Kontexte hineinzuversetzen, in der sie die jeweiligen Rollenanteile einnehmen. Dies fällt Personen besonders leicht, wenn sie sich vorstellen, die „Brille“ oder den „Hut“ der jeweiligen Rolle aufzuziehen. Dazu ist es vorteilhaft, wenn bereits im Vorfeld typische Kontexte und klassische Verhaltensweisen der Person in der entsprechenden Rolle gesammelt und reflektiert wurden.

Der schwächste Hauptfokus-Bereich respektive die unbesetzten Wertedimensionen und Quadranten können anschließend ebenfalls noch einmal diskutiert werden. Welche Vorteile hat es, diese Ebenen und Bereiche nicht zu besetzen? Welche Nachteile ergeben sich möglicherweise daraus? An welcher Stelle sollte die Person aufpassen und ggf. nachschärfen oder eine Perspektive verstärkt einnehmen? Mit diesen Erkenntnissen ist die durchführende Person zunächst einmal gut ausgestattet, um die eigene Rolle im Team genauer zu begreifen.

Je nach Auftrag, Wunsch und Bedarf kann abschließend noch die Beziehung zu anderen Teamrollen reflektiert und mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet werden. Konflikthafte Bedürfnisse und Interessen können erfasst oder visualisiert und Lösungsmöglichkeiten oder Anknüpfungspunkte herausgestellt werden. Mit welchen Rollen tut sich die durchführende Person aus ihrer Erfahrung heraus leicht? Welche Rollen drücken bei ihr schneller „Knöpfe“ und lösen Ärger oder andere negative Emotionen aus? Was könnten auf der Bedürfnisebene Gründe dafür sein? Diese Aspekte vereinfachen es der Person, sich in realen Alltagssituationen besser zu orientieren und in der Interaktion mit anderen Teammitgliedern nicht in automatische bzw. gewohnte Verhaltensweisen zu verfallen.

### Das Teamergebnis im Teammodell.

Anders als bei dem Einzelergebnis werden im Teamergebnis ausschließlich die Primärrollen der Teammitglieder ausgewiesen. Aus Gründen der Übersicht, aber auch durch die schlechtere Absicherung wegen i.d.R. niedrigerer Überein-

stimmungswerte entfallen Sekundär- und Tertiärrolle in der Darstellung. Mehrfach auftretende Rollen sind keine Seltenheit und werden mit einer hochgestellten Zusatzzahl auf der entsprechenden Rolle angezeigt. Auf der Folgeseite findet sich eine Aufstellung aller Teammitglieder und die Rollenzuteilung auf Basis der Selbsteinschätzungen.

Zunächst gilt es, die Gesamtaufstellung des Teams zu analysieren. Sind die Teammitglieder breit auf alle Rollen, Wertedimensionen und Quadranten verteilt oder ergeben sich Mehrheiten und Schwerpunkte in bestimmten Bereichen? Wo befinden sich die meisten Teammitglieder? Auf welcher Wertedimension liegt der dominante Hauptfokus des Teams? In welchem Quadranten sind die meisten Teammitglieder verortet und welche Grundbedürfnisse stehen sich im Team hauptsächlich gegenüber? Welchen Sinn und Nutzen hat es, dass einzelne Rollen mehrfach besetzt sind? Welche Auswirkungen hat die Konstellation auf die Teamkultur und die Normen und Werte im Team? Wie gehen die einzelnen Teammitglieder damit um und wie geht es ihnen damit? Wo liegen die Stärken im Team und wo möglicherweise Entwicklungsfelder und „blinde Flecken“? Anschließend sollten wenig vertretene Rollen und ggf. gar nicht besetzte Rollen und die entsprechenden Wertedimensionen und Quadranten betrachtet werden. Liegen hier tatsächlich „Schwachstellen“ im Team vor und ist das Team an diesen Stellen dünn besetzt? Bedarf es ggf. keiner spezifischen Rolle in diesem Bereich, weil z.B. alle diese Perspektive mit einbringen? Wie wird das Fehlen der Rolle(n) im Team kompensiert? Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten liegen im Team vor? Wo bedarf es aus Sicht des Teams Unterstützung und breiterer Aufstellung?

#### Person-Rollen-Fit.

Wie wir aus Theorien wie dem Person-Environment-Fit und dem Person-Job-Fit-Modell wissen, hängt das Stresserleben und ergo auch das Wohlergehen einer Person unter anderem damit zusammen, wie gut Umfeld, Job und Funktion zu den eigenen Fähigkeiten, Stärken, Wertvorstellungen und Interessen passen. Es gibt ebenso eine Reihe von Forschungsergebnissen zur Passung zwischen Person und Rolle. Neben der Aufgabenverteilung, dem sozialen Dürfen, der Teamzusammensetzung und anderen Faktoren nimmt die Persönlichkeit einer Person mit ihren Neigungen und Bedürfnisausprägungen eine maßgebliche Bedeutung beim Besetzen einer Rolle im Team ein. Passt diese Rolle aus unterschiedlichen Gründen nicht zur Person, erzeugt dies Stress und Unwohlsein. Die Person kann ihre Rolle nicht voll annehmen, lehnt Anteile davon ab und tut sich schwer damit, den Aufgaben und Verantwortlichkeiten dieser Rolle nachzukommen. Oftmals genügt schon eine einfache Abfrage der individuellen Passung mit der eigenen Rolle (beispielsweise als Prozentwert), um Problemstellungen und mögliche Handlungsbedarfe aufzudecken. Generell ist davon auszugehen, dass eine maximale Passung zwischen den einzelnen Teammitgliedern und ihren Rollen wünschenswert und vorteilhaft für den Teamerfolg wäre.

#### Die Idealbesetzung eines Teams.

Bestimmte Rollen sind nur unter besonderen Konstellationen und Aufgabenbereichen eines Teams in mehrfacher Besetzung vorteilhaft. Koordinator:innen, Antreiber:innen oder Lösungsfinder:innen, aber auch Beobachter:innen oder Qualitätsvertreter:innen sind in mehrfacher Besetzung nicht immer sinnvoll. Expert:innen sind je nach Aufgabenkontext ein wichtiger Bestandteil eines Teams, sie sind aber nicht immer überhaupt nötig. Bei der Idealbesetzung eines Teams kommt es außerdem auf den Zugang an, aus dem heraus man sich einer solchen Besetzung nähert. Aufgabenorientierte Teams sollten sich auf die unterschiedlichen Aufgabenbereiche und die operative Struktur fokussieren, wenn es darum geht, sich optimal aufzustellen. Projektteams mit flachen Hierarchien sollten sich stärker auf die Verantwortungsbereiche konzentrieren, um besser aufgestellt zu sein. Demgegenüber sollten sich fachlich orientierte Teams über die einzelnen Fachgebiete und deren Schnittstellen in ihre Teamkonstellation hineindenken. Teams mit mehrheitlich ähnlichen Aufgaben müssen einen ganz anderen Zugang bekommen und neben den täglichen Aufgaben auch innere Teamprozesse wie Motivation und gegenseitige Unterstützung berücksichtigen, da hier Rollen viel weniger aufgabenimmanent als mehr implizit verteilt sind.

#### Teamdynamik im Rahmen des Teammodells.

Oftmals ist Ziel einer Rollenbestimmung im Team jedoch nicht die Idealbesetzung oder Neuausrichtung, sondern die gegenseitige Perspektivenübernahme und ein besseres Verstehen vorherrschender Dynamiken und Interaktionsmuster. Das Teammodell von profilingsvalues stellt jedoch nur Teamrollen, deren wertedimensionale Ausrichtung und deren Grundbedürfnisse gegenüber und weist keine spezifischen Dynamiken aus. Dies ist nicht nur mit den unterschiedlichen Gruppen- und Teamdynamik-Modellen begründet, sondern liegt auch am Zugang. Das TRT misst die am stärksten zutreffende(n) Teamrolle(n) einer Person und weist zusätzlich die Übereinstimmung mit der stereotypischen Rolle aus. Weder die genaue Funktion noch das soziale Gefüge, der „Rang“ im Sinne unterschiedlicher Hierarchieebenen oder gegenseitige Abhängigkeiten werden berücksichtigt. Entsprechend kann das Ergebnis des TRTs zur Ableitung bestehender Dynamiken als Beitrag genutzt werden. Es bedarf jedoch weiterer Informationen und Quellen, um diese zu erfassen und zu bestimmen.

#### 5.7 Abschluss des Reports

Abschließend finden sich noch die neun Teamrollen des TRT in einer Übersicht mit den dazugehörigen Kurzbeschreibungen. Alle ausführlichen Beschreibungen der einzelnen Rollen befinden sich im Anhang dieses Manuals.

Wie gewohnt schließt der Report mit einigen Hintergrundinformationen zum Verfahren und Hinweisen ab.

## 6 Anhang

### 6.1 Zusammenfassung – 5 Tipps & Tricks bei der Arbeit mit Teams

#### 1. Die Rollenverteilung im Team entscheidet

Je breiter ein Team aufgestellt ist, desto besser können Ideen entstehen, unterschiedliche Sichtweisen bereichert und die Gestaltung, Planung und Umsetzung eines Projekts auf unterschiedliche Schultern verteilt werden. Besteht ein Team hingegen mehrheitlich aus Koordinator:innen, hilft dies ebenso wenig wie ein Team aus Qualitätsvertreter:innen. Aus Erfahrungen mit unserem Teamrollen-Tool wissen wir, dass effektive Teams aus zumindest acht Rollen bestehen und je nach Bedarf und fachlicher Expertise um die Rolle Expert:in erweitert werden kann. Der Kontext entscheidet aber immer mit: Die interne Revision eines Unternehmens kann beispielsweise durchaus aus mehrheitlich Qualitätsvertreter:innen bestehen.

#### 2. Die Rolle des Einzelnen muss stimmen

Doch gute Diversität allein hilft nicht, wenn das einzelne Teammitglied seine Rolle nicht voll ausfüllt oder zwischen mehreren Rollen steht. Rollen-Ambiguität, Rollenkonflikte oder Rollentransitionen sind alltägliche Phänomene im komplexen Konstrukt der Intragruppeninteraktionen. Eine Rolle ist also keineswegs vorgegeben oder starr, sondern veränderlich, beweglich und teamabhängig. Daher gilt es für das Individuum zu klären, wie klar die eigene Rolle ist und wo Unklarheiten, Unsicherheiten oder ggf. sogar Konflikte bestehen.

#### 3. Selbst- und Fremdbild sind weder immer objektiv noch deckungsgleich

Das Selbstbild hat direkten Einfluss auf unser Verhalten und dient als wichtiger Indikator für Verhaltensvorhersage und -beschreibung, unterliegt jedoch auch Verzerrungseffekten. Das Fremdbild wird aus unserem Verhalten durch andere abgeleitet und unterliegt ebenfalls Wahrnehmungseffekten. Da uns das Fremdbild durch das Verhalten und die Reaktionen des Gegenübers indirekt gespiegelt wird, können Anteile davon durchaus ins Selbstbild integriert werden. Legen wir diagnostisch Selbst- und Fremdbild gegenüber, ermöglicht uns dies einen genauen Abgleich unserer Selbstwahrnehmung mit unserer Wirkung nach außen. Durch entsprechende Reflexion sind es gerade die Bereiche, die nicht deckungsgleich sind, die uns am meisten weiterbringen können und unsere Rolle im Team am besten schärfen können.

#### 4. Die Teamprozesse hängen auch von den Grundbedürfnissen und ihrer Verteilung ab

Unterschiede und Reibungspunkte innerhalb von Teams lassen sich auf verschiedene Faktoren wie sozioemotionale Orientierung oder Wachstumsorientierung zurückführen. In diesen Bereichen (Nähe vs. Distanz; Stabilität & Sicherheit vs. Veränderung & Wachstum) polarisieren die individuellen Bedürfnisse am stärksten und stoßen häufig aufeinander. Ist die Mehrheit des Teams auf eine bestimmte Richtung fokussiert, bestimmt dies auch die Teamkultur. So werden beispielsweise auf Nähe und Stabilität fokussierte Teams einzelne aufgaben- und veränderungsorientierte Teammitglieder eher als Störfaktoren wahrnehmen.

#### 5. Kontext, Größe und Mission des Teams bestimmen mit

Management- oder Projektteams weisen teilweise andere Rollen auf als lern- und entwicklungsbezogene Teams oder Gruppen im Allgemeinen. Der Kontext ist also nicht unerheblich. Während große Teams mehr Spezialisten (z.B. Expert:in) integrieren können, um erfolgreich zu sein, ist es für kleinere Teams eher von Bedeutung, Generalisten (Koordinator:in, Umsetzer:in, Teamplayer:in) in den eigenen Reihen zu haben. Die Ausrichtung der Generalisten hängt allerdings besonders von der Art der Mission des Teams ab. So sind für Aufgaben mit Fokus auf Zusammenarbeit und sozialen Aspekten wie Kundeninteraktion beziehungsorientierte Teammitglieder vorteilhaft, bei Aufgaben mit Fokus auf Umsetzung und Analyse eher distanz- und wachstumsorientierte Teammitglieder.

## 6.2 Teamrollenbeschreibungen

### Teampayer:in – mitfühlen, unterstützen & verbinden

Def: Teampayer:innen unterstützen gerne im Team, arbeiten am liebsten mit Menschen zusammen und benötigen Harmonie, um sich wohl zu fühlen.

#### Kurzbeschreibung

- Hilfsbereit, empathisch, umgänglich, freundlich, verständnisvoll und zuvorkommend. Kann zuhören und identifiziert sich mit dem Team. Hilft Reibungen zu reduzieren. Sehr auf Fairness und Gerechtigkeit bedacht.
- Harmoniebedürftig bzw. konfliktscheu. Empfindet Spannungen im Team als unangenehm. Versucht Konfrontationen zu verhindern. Schlichtet und vermittelt im Konfliktfall und will die Spannung unbedingt reduzieren.

#### Charakterisierung

Sieht den Menschen im Mittelpunkt von allem. Sieht Personen zuallererst in zwischenmenschlicher Weise, so dass Emotionen und Gefühle im Vordergrund stehen. Hat ein verbindendes Wesen und soziale Kompetenz und versucht, über Menschlichkeit zu integrieren und gemeinsam etwas zu erreichen. Bringt sich in selbstloser bzw. altruistischer Weise für das Team ein. Ist kommunikativ, offen und transparent in Absichten und Handlungen. Schätzt andere primär positiv ein. Beurteilt Teamerfolg gemäß der erzeugten Freude beim „Miteinander-nach-vorne-Streben“. Benötigt eine positive und wertschätzende Atmosphäre, um Bestleistungen zu erzielen. Steht gerne im Mittelpunkt der Gruppe und braucht soziale Eingebundenheit, um sich wohlzufühlen. Teammitglieder wenden sich oft vertrauensvoll an sie:ihn, um Probleme oder Hindernisse anzusprechen. Geht meist diplomatisch vor, achtet auch bei schwierigen Themen auf die Wortwahl und möchte keinem „auf dem Schlipps treten“.

Kann mit Führung per Kommando und purer Zielansage schwer umgehen. Zieht sich bei harter Diskussion, bewusst erzeugtem Druck, andauernden Konflikten oder schroffem Umgang im Team zurück. Bei dauerhaft negativer Atmosphäre kann es zur inneren Kündigung kommen, da dies großen Stress erzeugt. Tut sich schwer, Entscheidungen zu treffen und sieht sich öfter sozialen Spannungssituationen ausgesetzt. Überlässt daher Entscheidungen gern anderen.

#### Stärken:

- **Diplomatisches Vermitteln:** Vermittelt, moderiert und reduziert Spannungen und Reibungen im Team, meidet Rivalität und fördert kollektive, kollaborative und kooperative Arbeit.
- **Aussprechen & Sprachrohr:** Ausgeprägtes Gerechtigkeitsempfinden und spricht oft im Interesse des Teams mehrheitsfähige Sichtweisen aus, integriert andere Meinungen und schließt Kompromisse, sodass sich andere oft gesehen fühlen.

#### Entwicklungsfelder:

- **Stress durch Stimmung:** Geht Konflikten aus dem Weg, doch auch schlechte Stimmungen oder Konflikte Dritter verursachen schnell Stress und Unbehagen. Kann sich nicht gut abgrenzen und leidet auch mit Teammitgliedern mit, denen es nicht gut geht.
- **Gehemmt durch Verstrickung:** Entscheidungen treffen und Stellung beziehen fallen ihr:ihm schwer, insbesondere wenn es auf Kosten anderer geht oder kollidierende Meinungen Dritter involviert sind. Fühlt sich in diesen Situationen paralysiert und handlungs- bzw. entscheidungsunfähig.

#### Lösungsfinder:in - kreative Lösungen finden und gestalten

Def.: Lösungsfinder:innen sind kreativ bis etwas eigensinnig, arbeiten gerne effektiv und selbstbestimmt und laufen Gefahr, die Gefühle ihrer Mitmenschen zu übersehen.

#### Kurzbeschreibung

- Voller Fantasie, kreativ, ideenreich, erfinderisch und nutzenorientiert. Geht Probleme an. Hat Freude an pragmatischen Lösungen. Ist positiv, konstruktiv und dynamisch.
- Teilt sich mitunter unverständlich mit. Holt andere nicht ab und versteht sie zu wenig. Vernachlässigt Nebensächlichkeiten und denkt nicht immer konsequent zu Ende. Unorthodox und unkonventionell bis querdenkerisch.

#### Charakterisierung

Blickt in erster Linie auf die Dinge um sie:ihn herum, ihre Funktionsweise und wie sie auf die Menschen wirken. Empfindet Freude, wenn praktische Lösungen entstehen, die den Menschen nicht nur nutzen, sondern ihnen auch gefallen. Effektivität ist für sie:ihn wichtig. Fühlt sich berufen, Natur und Technik zu erforschen und für die Menschen nutzbar zu machen. Möchte möglichen Schaden vermeiden und Schutz vor Widrigkeiten und Ungerechtigkeiten bieten. Findet Erfüllung in produktiver Arbeit. Kann sich voll für eine Sache begeistern und will sie erfindungsreich und effektiv lösen. Denkt pragmatisch und sieht die schnelle Lösung im Vordergrund, weniger Ästhetik oder Perfektion. Verfügt über ein hohes Wachstumsmotiv und scheut nicht das Risiko oder Fehler. Denkt stets positiv und verhält sich in der längerfristigen Ausrichtung sprunghaft, aber kurzfristig sehr fokussiert und dynamisch. Hohes Bedürfnis nach Unabhängigkeit und starkes Autonomiemotiv.

Kann sich schwer in den Kontext Anderer hineinversetzen und ist teils unempathisch. Versteht politische und taktische Zusammenhänge weniger. Stößt öfters andere vor den Kopf oder fühlt sich unverstanden. Kann durch komplexe Arbeitsumgebungen oder viele Regulierungen frustriert werden. Tendiert dazu, sich vor lauter Begeisterung in zu vielen Bereichen auf einmal zu

engagieren, was zu Überforderung oder Ausbrennen führen kann. Ist oft unstet und schließt Arbeiten nicht ab, insbesondere nach erfolgter Problemlösung reizen Feinheiten weniger. Will die Lösung selbst finden, braucht dies auch, um das eigene Bedürfnis nach Kompetenz zu stillen und profiliert sich damit vor anderen. Läuft durch die Risikoneigung Gefahr, sich zu verzetteln und alles „auf eine Karte zu setzen“. Die hohe Positivität und Konstruktivität lassen sie:ihn teils etwas eindimensional und unreif wirken, da negative Aspekte gerne verdrängt oder ausgeblendet werden.

#### Stärken:

- **Pragmatisches Problemlösen & kreatives Schaffen:** Hat Freude am Lösen schwieriger Probleme und hat dazu effektive, unkonventionelle und kreative Lösungen parat, die direkt ausprobiert und angewendet werden.
- **Agiles Ausprobieren:** Plant nicht lange herum, sondern geht die Dinge ohne große Umschweife mit hoher Dynamik und Agilität an. Ist dabei erfinderisch, innovativ und geht mit großer Neugier und Lernbereitschaft vor.

#### Entwicklungsfelder:

- **Risikofreudiges Querdenken:** Das unkonventionelle Denken hat auch eigenwillige Sichtweisen zur Folge. Eckt damit immer wieder an, tritt Menschen mit unbesonnenem, direktem und risikoaffinem Verhalten auf die Füße oder bringt sie ungewollt gegen sich auf.
- **Sprunghaftes Anecken:** Ist vielfach engagiert, hat viele Bälle in der Luft und agiert dadurch sehr sprunghaft und teils fahrig. Kocht gerne ein eigenes Süppchen und stößt durch geringere Empathie Menschen vor den Kopf oder fühlt sich unverstanden.

#### Koordinator:in –

##### Leistung einfordern, verstehen und koordinieren

Def.: Koordinator:innen behalten gut den Überblick, verteilen Aufgaben zielorientiert und können dabei zu fordernd und sachorientiert agieren.

#### Kurzbeschreibung

- Selbstbewusst, umsichtig und reif. Erkennt Zusammenhänge und Fähigkeiten. Formuliert und erläutert Ziele. Delegiert effektiv. Sieht das große Ganze und strebt im Team nach dessen Erreichung. Nimmt die Kund:innenperspektive ein und fordert Leistung ein.
- Kann als distanziert oder eigenorientiert wahrgenommen werden. Wirkt mitunter, als möchte sie:er Arbeit lediglich verteilen bzw. loswerden. Hat hohe Erwartungen an Teammitglieder und Qualität. Geht mitunter schwierig mit Fehlern um. Übersieht bisweilen Einzelne und fordert Funktionieren ein.

#### Charakterisierung

Denkt in Systemen und größeren Zusammenhängen und möchte zum geordneten Funktionieren beitragen. Begreift und fördert das große Ganze und bringt sich dafür als Mensch voll ein. Übernimmt Verantwortung und sieht sich als „Product Owner:in“, die:der die Kund:innenperspektive einnimmt und vom Team Höchstleistung einfordert. Sucht nach Erreichung eines Exzellenzstandards und hoher Qualität im übergeordneten Maßstab. Durchdringt auch komplexe Konstellationen und kann die richtigen Schlüsse ziehen. Möchte das erfolgreiche Miteinander und den stärkenbasierten Einsatz je nach Fähigkeit der einzelnen Teammitglieder. Geht als Vorbild voran und nimmt auch sich selbst in die Verantwortung.

Wird durch die strategische „Flughöhe“ mitunter als abgehoben wahrgenommen. Berücksichtigt weniger die Befindlichkeiten der einzelnen Menschen. Überhöht öfters die Bedeutung von Prinzipien, Fakten oder Fehlern. Kann unnahbar wirken. Überfordert andere manchmal. Sagt, was sie:er denkt und kommuniziert oft direkt, was andere manchmal vor den Kopf stößt oder beeindruckt. Scheut sich nicht, auch hierarchisch überstellten Personen die Meinung zu sagen. Sieht sachliche Prinzipien und Rationalität, nicht hierarchische Gepflogenheiten, Politik oder Umsicht an erster Stelle. Kann teils wenig konstruktiv mit Fehlern umgehen, da sie das Vorankommen behindern und Ressourcen binden. Sieht sich selbst mit der eigenen Sichtweise im recht, da sie:er aus der Kundenperspektive agiert. Ist daher selbst wenig kompromissbereit und mitunter wenig kritikfähig.

#### Stärken:

- **Kund:innenzentrierte Vogelperspektive:** Kann Komplexität handhaben, dabei stets die „Brille“ der Kund:innen aufsetzen und auf Zielsetzungen, Priorisierungen und die Operationalisierung von Projekten herunterbrechen.
- **Selbstbewusstes Fördern und Fordern:** Verteilt Arbeitspakete und Aufgabenteile kompetenzbasiert auf Teammitglieder, ist dabei aber auch sehr kritisch und fordert selbstbewusst und ergebnisorientiert hohe Leistungen ein.

#### Entwicklungsfelder:

- **Schonungslos mitfühlend bis überfordernd:** Hat sehr hohe Ansprüche und Erwartungen, die andere kaum erfüllen können und hat zwar Einfühlungsvermögen, wirkt aber kühl, da andere sich zur Höchstleistung zurücknehmen sollen.
- **Direkte bis überkritische Rückmeldung:** Sieht die Sache wichtiger als die Befindlichkeit, ist ehrlich und teils unabsichtlich kränkend, kommuniziert sehr direkt und gibt häufig Rückmeldung, ist dabei jedoch im Umgang mit Fehlern sehr überkritisch und kann rechthaberisch wirken.

### **Vorantreiber:in - Inspirieren, motivieren und mitreißen**

Def.: Vorantreiber:innen sind voller Ambition, motivieren und inspirieren gern andere und neigen zu viel Emotion und Optimismus.

#### **Kurzbeschreibung**

- Dynamisch, konstruktiv und motivierend. Will stets die Bestleistung aus sich und anderen herausholen. Hat die Ambition und den Mut, Hindernisse zu überwinden. Kann eigene Emotionen gut auf andere übertragen.
- „Überfährt“ bzw. überfordert andere öfters. Läuft Gefahr, zu schnell von sich auf andere zu schließen. Unterschätzt manchmal Gefahren oder Herausforderungen. Sehr emotional und weniger sachlich und rational geprägt.

#### **Charakterisierung**

Sieht den Menschen und seine Fähigkeiten im Mittelpunkt. Denkt stärkenorientiert und formuliert spannende Zielsetzungen im Kurz-, Mittel- und Langfristigen bis hin zum „Nordstern“. Purpose, Mission und Vision werden transportiert, Begeisterung transferiert. Sieht oftmals mehr Chance als Risiko, hat eine starke Wachstumsorientierung und ist auch idealistisch geprägt. Braucht selbst Freiraum zur Entfaltung. Wendet sich anderen zu, gibt ihnen Zutrauen und wirkt „ansteckend“ positiv. Zeigt Räume für Lösungsmöglichkeiten auf und motiviert sich und andere, Chancen zu ergreifen. Sieht in motiviert erbrachter produktiver Arbeit von Einzelnen, Teams und Organisation die berufliche Erfüllung.

Ist von der eigenen, gefühlsbetonten Vorstellung von Arbeitsleistung durchdrungen. Kann rationale oder taktische Motive weniger gut erkennen. Neigt dazu, sich und andere zu überschätzen und wird dadurch mitunter enttäuscht. Fühlt sich in stark regulierten Umfeldern unwohl. Feinheiten und das „Genaue“ sind nicht die Kernkompetenz, wenngleich übergeordnete Strukturen oder Organisation von Arbeitsschritten möglich sind. Hat eine hohe emotionale Temperatur und kann mit positiven Gefühlen und hoher Energie andere anstecken, sich jedoch auch schwieriger aus emotionalen Tiefpunkten befreien oder auch von den Stimmungen anderer abgrenzen. Ist mit ganzem Herzen dabei und kann daher weniger rationale, sachliche Entscheidungen treffen.

#### **Stärken:**

- **Transport der Vision:** Unterstützt, verteidigt und vertritt die Vision und die dazugehörige Strategie vor dem Team, sobald sie festgelegt wurde. Stellt das Team darauf ein und möchte möglichst alle mit „ins Boot“ holen und befähigen, um gemeinsam eine großartige Leistung zu erzielen.
- **Motivation & Herausforderung:** Wird nicht müde, das Team und einzelne Mitglieder zu motivieren, wertzuschätzen und herauszufordern. Kitzelt Exzellenzstandards heraus und will

mit dem Team besser als andere sein bzw. andere überflügeln, gibt dabei Anerkennung.

#### **Entwicklungsfelder:**

- **Wenig abgegrenzter Optimismus:** Will stets vorankommen und mit Optimismus und guter Laune die gegebene Marschroute angehen. Kann sich jedoch nicht abgrenzen, wenn es anderen nicht gut geht oder sie frustriert sind bzw. bremsen.
- **Taktik, Idealismus und Optimismus:** Geht wenig taktisch vor und neigt zu illusorischen, idealistischen Einschätzungen und Zielsetzungen, Gefahren und Risiken jedoch ausblenden lässt. Ist dabei weniger Architekt:in der Strategie oder Vision, sondern Transporteur:in.

#### **Netzwerker:in –**

##### **Kontakte knüpfen, Potentiale sehen und entfalten**

Def.: Netzwerker:innen sind kommunikativ, zeigen große Offenheit und können sprunghaft und eigenorientiert wirken.

#### **Kurzbeschreibung**

- Kommunikativ, offen und leidenschaftlich beim Kennenlernen anderer und dem Aufbau von Kontakten. Erkundet Möglichkeiten und sieht stets die Chance. Erkennt Potenziale schnell und weiß sie zu nutzen.
- Öfters zu optimistisch. Vernachlässigt mitunter Rahmenbedingungen. Kann das Interesse verlieren, wenn die anfängliche Begeisterung abgeflaut ist. Teils eigenorientiert und zu sehr fokussiert auf Selbstvermarktung.

#### **Charakterisierung**

Hat ein starkes Ur- und Selbstvertrauen und möchte sich und die eigenen Kontakte einbringen. Ist prinzipientreu und achtet auf wichtige Grundwerte. Schätzt Kreativität und Wagemut. Möchte Grenzen verschieben oder überschreiten. Möchte am richtigen Platz tätig sein, um große Hebelkraft entwickeln zu können. Verbindet die Menschen im Team und schwört sie auf anspruchsvolle Ziele ein. Bringt die eigenen Kontakte ein und ist stets darauf bedacht, sie ins eigene breite Netzwerk zu erweitern. Kann sich politisch gut bewegen und durchsetzen. Ist ein geselliger Mensch, der sozial eingebunden ist. Zeigt Führungsansprüche und organisiert Mehrheiten. Kann sich hervorragend verkaufen und andere von sich überzeugen. Weiß andere für übergeordnetes Wachstum einzusetzen und zu nutzen. Erkennt Potenziale und Gelegenheiten in Kontakten und will sie entwickeln bzw. erreichen.

Teils zu sehr von sich überzeugt. Legt an sich und andere zu idealistische Maßstäbe an und unterschätzt Risiken, was illusorisch wirken kann. Will viel auf einmal und gibt sich nicht zufrieden. Fühlt sich von Routinen im Umfeld gebremst oder gelangweilt. Die kritische Selbstreflexion kommt zu kurz. Polarisiert häufiger. Läuft Gefahr, Berufliches und Privates zu

vermischen. Verfügt über hohe Begeisterungsfähigkeit und verfolgt wechselhafte Positionen. Schnelle Wechsel im Fokus führen zu Sprunghaftigkeit, mangelnder Langfrist und Abschweifungen. Ignoriert oder dehnt Regelungen und Normen. Hat Spaß daran, Kontrolle auszuüben und andere zu beeinflussen. Ist eigenorientiert und sieht das eigene Vorankommen im Fokus. Priorisiert zentrale Zielsetzungen und vernachlässigt darüber Rahmenbedingungen und Feinheiten.

**Stärken:**

- **Charismatische Selbstvermarktung:** Ist sehr offen, kontaktfreudig und strahlt Charisma und Charme aus, wodurch sie:er schnell Menschen kennenlernt. Beherrscht es dabei, die eigenen Stärken, Leistungen und Kompetenzen zu betonen und Menschen für die eigene Sache als begeisterte Unterstützer zu gewinnen.
- **Vernetztes Chancenverwertung:** Traut sich viel zu, verfügt über eine unerschütterliche Selbstsicherheit und weiß, wenn es um Hilfe oder Informationen zu fragen gilt. Findet meist Lösungen, kommt schnell ans Ziel und erkennt Chancen und Potenziale.

**Entwicklungsfelder:**

- **Sprunghafte und illusorische Interessen:** Verliert schnell den Fokus und lässt sich ablenken, ist gleichzeitig sehr intuitiv und bauchgefühl-orientiert und daher sehr unstedt. Sieht im begeisterten Zustand zwar viele Potenziale, tendiert aber dazu, zu viel zu wollen.
- **Eigenorientierte Polarisation:** Agiert oft in Eigennutzen und wirkt schnell ich-bezogen und etwas selbstverliebt. Polarisiert und tendiert dazu, Berufliches und Privates zu vermengen, was zu Verstrickungen oder dem Biegen von Regeln führen kann.

**Umsetzer:in – gestalten, anpacken und Ergebnisse erzielen**

Def.: Umsetzer:innen sind praktisch orientiert, können unter Druck besonders gut die Arbeit anpacken und bei zu hoher Komplexität oder zwischenmenschlichen Problemen den Kopf verlieren.

**Kurzbeschreibung**

- Praktisch, effektiv, effizient und zuverlässig. Setzt Ideen, Plannungen und Aufträge auch unter Druck in Taten um. Packt an, organisiert die nötige Arbeit und will sie zu Ende führen.
- Sich verändernde Aufgaben oder Bedingungen wirken störend. Hat ein fixes Rollenverständnis und ist darüber hinaus wenig flexibel. Reagiert langsam auf neue Möglichkeiten.

**Charakterisierung**

Nutzen, Nützlichkeit und Opportunität stehen im Vordergrund. Ist erfüllt von funktionierenden Produkten, Prozessen und Dienstleistungen. Legt Wert auf verlässliche Rahmenbedingun-

gen und ein Umfeld, das die Erledigung der eigenen Aufgaben ermöglicht. Ist energiereich und zeigt hohen Einsatz. Weist auf Hindernisse und mögliche Fehler hin. Bindet andere funktional ein und zieht mit ihnen an einem Strang, drängt sie zum Handeln und geht Hindernisse proaktiv an. Ist resistent gegen Stress und kann auch unter Druck hochkonzentriert gute Ergebnisse erzielen. Erkennt das Zusammenspiel von verschiedenen Komponenten in Arbeitsprozessen und organisiert die Arbeit fokussiert. Kann in der Umsetzung ein Vorbild für andere sein und sie durch die eigene Arbeit motivieren. Nimmt sich auch gerne weniger attraktiver Aufgaben an, weil für sie:ihn wichtig ist, dass auch diese erledigt und abgeschlossen werden. Vorankommen ist zentral.

Sieht wenig über den Tellerrand der eigenen operativen Tätigkeiten hinaus. Ist wenig kreativ und visionär in der Lösungsfindung. Kann die Gefühlswelt der anderen nicht klar erkennen oder verliert sie durch den Umsetzungsfokus aus den Augen. Schnelle Anpassungen an sich verändernde Zielsetzungen werden als unangenehm empfunden. Kann mit wachsender Komplexität schwer umgehen und wird daher als unflexibel wahrgenommen. Fühlt sich schnell von den Bedürfnissen anderer, deren Sichtweisen und Meinungen, aber auch durch Regelungen und Verbote eingeschränkt und ausgebremst. Tendiert bei zu komplexen Aufgabenstellungen zu Vereinfachung oder Überforderung. Tendiert zu Hektik und Rastlosigkeit.

**Stärken:**

- **Dynamisches & stressresistentes Machen:** Hat viel Energie und will sich einbringen, zeigt dabei den Willen und die Belastbarkeit, den Unterschied zu machen und möchte mehr erledigen als andere. Nimmt auch solche Aufgaben konzentriert direkt und ohne Umschweife in die Hand, die gerne mal liegenbleiben.
- **Zufriedene und verlässliche Aufgabenerledigung:** Empfindet Zufriedenheit, wenn die eigene Liste am Ende des Tages abgearbeitet ist und die Arbeit erfolgreich erledigt ist. Möchte dabei immer zuverlässig und „just in time“ abschließen und vorankommen.

**Entwicklungsfelder:**

- **Operatives Sichtfeld:** Sieht wenig über die operative Sichtweise der eigenen Arbeit hinaus und übersieht so strategische Kniffe oder Synergien mit anderen Projekten oder Abkürzungen. Arbeitet die Punkte gern linear ab und ist ab einer bestimmten Parallelität bzw. Komplexität überfordert oder verliert den Überblick.
- **Unflexible Hektik:** Tendiert zu sehr schnellem Handeln und zu Hektik und Überstunden bei zu viel Arbeit, wobei andere hier nicht mehr folgen können. Ärgert sich mitunter und ist wenig anpassungsfähig an neue Umstände oder Gegebenheiten. Effizienz steht im Vordergrund, was durch Änderungen zu kurz kommt.

### Beobachter:in – Prüfen, beurteilen und steuernd eingreifen

Def.: Beobachter:innen sind strategisch geprägt, orientieren sich an der stetigen Optimierung und können sehr kritisch und verkopft agieren.

#### Kurzbeschreibung

- Strategisch, operativ, prozessorientiert und urteilsfähig. Weiß um Zweck und Ziele sowie geeignete Wege dorthin. Sieht Möglichkeiten und Gefahren. Gibt Verbesserungsvorschläge und wertvolles kritisches Feedback.
- Mitunter zu kritisch. Duldet kaum Widerspruch. Ist wenig mitfühlend oder inspirierend. Sieht in den Systemen mehr die Dinge und weniger die Menschen. Bringt wenig eigene Ideen ein und kann besserwisserisch wirken.

#### Charakterisierung

Will die Machbarkeit, Umsetzbarkeit und Stimmigkeit erhalten bzw. wiederherstellen. Ist skeptisch und prüft kritisch, um zu verbessern oder den richtigen Weg wieder einzuschlagen. Erkennt größere Zusammenhänge und Details gleichermaßen. Betrachtet gute Abstimmungen als wichtigen Wert. Sieht die Ursachen, aufgrund derer es beginnen kann schiefzulaufen. Erkennt den Nutzen von Systemen. Kann klare Unterscheidungen machen und differenziert argumentieren. Will das große Ganze voranbringen durch zahlreiche kleine, fein ineinander verwobene Schritte. Erkennt früh mögliche „Klippen“ im Arbeitsprozess. Sieht die Gefahren von Fehlern und gleichzeitig deren Chancen für Prozessverbesserungen. Erkennt den eigenen Beitrag im Team. Will Mehrwert durch verlässliche Gesamtleistungen erzeugen. Gibt ein verlässliches Urteil ab und verliert sich nicht in „Luftschlössern“, sondern bleibt realistisch und rational. Ist bemüht um eine differenzierte, korrekte und richtige Sichtweise der Dinge und möchte sie verstehen. Hinterfragt, ob Ideen und Vorschläge in die Norm passen, und überprüft diese Frage kritisch.

Überschätzt sich mitunter. Sieht die Kollektivleistung im Vordergrund und achtet zu wenig auf die Einzelleistungen und die dahinter liegenden menschlichen Befindlichkeiten. Kann überheblich wirken und will die Sache voranbringen, achtet daher zu wenig auf Wertschätzung und Anerkennung einzelner. Argumentiert überwiegend sachlich und berücksichtigt zu wenig die emotionalen Aspekte in der Teamdynamik. Ist mehr problem- als lösungsorientiert. Zurückhaltend im Kontakt und weniger aufbrausend oder extrovertiert. Schätzt kritisches Denken und tut dies teils sehr genau, kann daher überkritisch und wenig motivierend auf andere wirken. Berücksichtigt die Vorschläge und Ideen anderer zuverlässig, bringt aber wenig eigene Initiativen ein. Findet Standards, Prinzipien und Heuristiken wichtig und möchte, dass andere sie unbedingt einhalten.

#### Stärken:

- Reflektiertes und kritisches Urteilen: Kann reflektiert und nüchtern Entwicklungen, Konzepte und Vorgehensweisen beurteilen und wird für Klarheit, Sachlichkeit und Realitätsnähe geschätzt. Überzeugt durch kritisches Denken und entdeckt selbst kleine Abweichungen und Fehler, welche umgehend rückgemeldet werden.
- Optimierung zwischen Operative und Strategie: Gibt sich keinen Illusionen hin, sondern prüft Vorgehensweisen und Passung zwischen Strategie und operativer Umsetzbarkeit. Will adjustieren, verbessern und optimieren. Greift regulierend bzw. nachsteuernd ein, wenn sich Gefahren oder Fehlentwicklungen anbahnen.

#### Entwicklungsfelder:

- **Negative Demotivation:** Sieht oft nur Fehler, verbesserungswürdige Durchschnittsarbeiten oder Vernachlässigungen. Dies kann als „Nörgeln“ wahrgenommen werden, was andere oft frustriert oder demotiviert. Ist in der eigenen Ansicht wenig kritikfähig.
- **Wenig wertschätzende Kontrolle:** Sieht das System, die Sache oder den Prozess im Vordergrund und denkt sehr normorientiert und regeltreu, weshalb Kritik zwar nicht böse gemeint ist, aber oftmals viel stärker betont wird als die Würdigung von Leistung, Wertschätzung und Anerkennung. Kann dabei sehr kontrollierend wirken.

### Qualitätsvertreter:in - Exakt arbeiten und Qualität liefern

Def.: Qualitätsvertreter:innen sind detailorientiert und gewissenhaft, möchten Fehler beseitigen und tendieren zu Perfektionismus, was auch ausbremsend wirken kann.

#### Kurzbeschreibung

- Sehr gewissenhaft und zuverlässig. Hat den Blick fürs Detail. Erkennt Standardisierungs- und Skalierungsmöglichkeiten bzw. will Synergieeffekte nutzen. Deckt Fehler und Versäumnisse auf.
- Zu kritisch, übermäßig besorgt und mitunter ängstlich. Delegiert nicht gerne. Will stets kontrollieren. Perfektionistisch. Betreibt Mikromanagement und ist dadurch sehr langsam und unproduktiv.

#### Charakterisierung

Hat einen genauen Blick für Systeme, Abläufe und Prozessbeschreibungen. Durchdringt Sachverhalte und deren Abbildung in Prozessen umfassend. Erkennt Chancen für Standards und Automatisierungen. Sieht Mangelhaftes sofort. Kann negative Folgen schnell abschätzen. Erledigt berufliche Aufgaben systematisch. Stellt sich ganz in den Dienst der Qualität. Will sich dabei ständig verbessern. Möchte Systeme und Abläufe robuster machen. Ist meist offen und konstruktiv kritisch. Kann hervorragend optimieren und sowohl nickelige

Detailaufgaben mit hohem Fokus erledigen, wie auch bereits bestehende Arbeiten korrigieren und verbessern. Kann komplexere Abläufe und Veranstaltungen durchdenken und die Feinplanung übernehmen.

Kann andere Denkweisen schwer verstehen. Erkennt menschliche Befindlichkeiten und passende Aufwand-Nutzen-Verhältnisse ungenau. Steht neuen Ansätzen skeptisch gegenüber. Will alles bis in die letzte Tiefe durchdringen und ist dabei detailversessen. Hat keine hohe Frustrationstoleranz. Ist zu kritisch und schwer von der eigenen Meinung abzubringen. Sieht Sanktionen als geeignetes Mittel zur Qualitätssicherung. Bremst sich selbst und andere aus, weil sie:er sich in Details verliert und sich schwertut, auf einer höheren Flughöhe oder strategischen Ebene zu agieren. Kontrolle ist sehr wichtig und sie:er ist perfektionistisch. Durchdringt Zwischenmenschliches wenig und tritt in Fettnäpfchen. Hat eine konkrete Vorstellung von Regelungen und Vorgehensweisen und ist dabei nicht kompromissfähig. Versucht es zu einem späteren Zeitpunkt nochmal, falls es zu keiner zufriedenstellenden Einigung kommt, was andere zermüht oder aufbringt. Kommt anderen kleinkariert und daher unangenehm vor, weil sie:er ihnen bei Details oder Fragen der Genauigkeit auf „die Füße“ steigt. Hat hohe eigene Maßstäbe und tendiert dazu, sich selbst zu vernachlässigen.

#### Stärken:

- **Qualität über Quantität:** Ressourcen und zeitliche Aufwendungen sind nur untergeordnet wichtig, konzentriert sich in auf die Qualität. Wendet hierfür die meiste Arbeit, Mühe und Zeit auf. Hat einen hohen eigenen Anspruch, der auch für die eigene Arbeit und die Überarbeitungen gilt. Geht gewissenhaft vor und arbeitet fokussiert.
- **Lineare Abschlussuche:** Ist auf den Abschluss und die Fertigstellung einzelner Arbeitsschritte oder Projekte der Reihe nach bedacht. Ist es gewohnt, sowohl die Umsetzung der Feinarbeit wie auch die Qualitätskontrolle linear zu übernehmen.

#### Entwicklungsfelder:

- **Komplexität und Verzettelungsgefahr:** Je komplexer ein Arbeitspaket oder Projekt ist, desto schwieriger gestaltet sich die Umsetzung. Verzettelt sich in der Zeitschiene und dem Arbeitspensum, da sie:er nicht schneller zu Lasten der Qualität und Genauigkeit arbeiten möchte. Kommt eine Veränderung in der Planung dazu, ist sie:er unflexibel und gestresst.
- **Unempathisch und aneckend:** Ordnet dem eigenen Maßstab und Verständnis der Arbeitsweise vieles unter, so auch die Harmonie mit anderen. Kann sich schlecht in andere hineinversetzen und deren Standpunkt nachvollziehen. Sieht stets den eigenen Standpunkt als richtig an und ist hier wenig kompromissbereit, sondern stellt sich quer.

#### Expert:in - Fach- und Methodenwissen einbringen

Def.: Expert:innen verfügen über viele Informationen eines Fachgebiets, können fachlich viel beitragen und sehen Problemstellungen meist jedoch nur aus dieser fachlichen Expertise.

#### Kurzbeschreibung

- Fundiert und detailgenau. Durchdringt den eigenen Bereich tief. Will das Team mit der eigenen Expertise und dem Fachwissen voranbringen. Stellt gerne Informationen, Wissen und Methoden zur Verfügung. Strebt einen höheren Exzellenzstandard an.
- Trägt nur im engen Rahmen der Expertise zum Ergebnis bei. Lebt überwiegend im speziellen Interessensgebiet. Kann andere Denkweisen und Gefühle schwer verstehen. Tut sich schwer, andere Fachrichtungen und praktische Sichtweisen zu integrieren.

#### Charakterisierung

Setzt auf Werkzeuge und Methoden. Sieht genaue Planung und hohe Standards als wichtigen Bestandteil an. Ist an technischer Verbesserung interessiert. Betrachtet Widersprüche skeptisch und sucht nach Hilfsmitteln, um die verschiedenen Aspekte zu integrieren und nachvollziehbar zu machen. Schätzt funktionierende Systeme. Durchdenkt Konstellationen und Sachverhalte überwiegend rational. Möchte Bestehendes verbessern und dafür systematisch Methoden entwickeln. Will die Teamarbeit strukturieren und methodisch unterstützen. Sieht Ergebnisse als Produkt systematischen Vorgehens. Erwartet Regeltreue. Setzt hohe Maßstäbe an Tools und Prozesse und nutzt Gütekriterien zur Bewertung des eigenen wie auch fremden Handelns. Ist kognitiv geprägt und fakten- bzw. datengetrieben. Will bis ins kleinste Detail verstehen und denkt kritisch.

Hinterfragt die Sinnhaftigkeit des Tuns zu wenig. Ist anderen zu kompliziert und zu wenig ergebnis- und zielorientiert. Kann nur schwer über den eigenen Tellerrand blicken und andere Fachgebiete oder praxisnahe Ansätze integrieren. Fühlt sich gestört, wenn andere „Durcheinander“ produzieren, weil sie plötzlich ganz neue Ideen und Ansätze verfolgen. Sieht Innovationsversuche skeptisch und ist weniger veränderungsfähig. Sehr akademisch geprägt. Nutzt Fachbegriffe oder Fremdwörter. Oftmals kollidieren Empfehlungen und Gütekriterien mit den Anforderungen an schlanke und effektive Lösungen aus der Privatwirtschaft. Wirkt belehrend und argumentiert mit technischen Aspekten oder Studien- und Theorieannahmen. Hat ein hohes Bedürfnis nach Kompetenz und möchte als Expert:in wahrgenommen werden. Sieht andere Ansätze oder populärwissenschaftliche Modelle skeptisch. Stellt das Verständnis anderer hinten an, wenn es um fachlich korrekte Darstellung des eigenen Wissens geht. Verurteilt gleichgestellte oder übergeordnete Teammitglieder, die fachlich we-

niger Expertise vorweisen können. Wirkt kühl, kalkuliert und kontrolliert. Ist im Verhältnis zu anderen schwierig, da sie:er die zwischenmenschliche Ebene ausklammert und fachlich kommuniziert.

**Stärken:**

- **Teammitglied fürs Feine:** Wo andere kapitulieren oder mit wenig Lust und Motivation unattraktive Aufgaben angehen, geht sie:er mit hohem Fokus und Konzentration vor und führt Arbeitspakete zu einem qualitativ hochwertigen Ergebnis.
- **Fachlicher Mehrwert und Qualität:** Füllt mit Bezug auf die eigenen Themenfelder eine zentrale Schlüsselrolle aus, die dem Team Expertise und inhaltliche Tiefe verleiht. Geht mit hoher Konzentration vor und führt Arbeitspakete zu einem qualitativ hochwertigen Ergebnis.

**Entwicklungsfelder:**

- **Bürokratisch und unproduktiv:** Hohe Qualitätsansprüche, viele Schleifen und wenig frühzeitige Iteration führen zu Unproduktivität. Ist im Vorgehen bürokratisch und wenig agil. Konzentriert sich auf Details, was zu starken Reibungsverlusten und Verzögerung führt.
- **Verstanden-Werden und Verkopftsein:** Kommuniziert stark in Fachbegriffen und zu kompliziert, was andere oft nicht verstehen. Ist frustriert, wenn sich herausstellt, dass sie:er nicht verstanden wurde. Wird technisch oder kühl wahrgenommen, weil sie:er sich aufs Fachliche und weniger auf zwischenmenschliche Belange fokussiert.