

profilingvalues

Explore your potential



TEAMMODELL



14 Personen

20.04.2022

überreicht durch:
profilingvalues GmbH

www.profilingvalues.com

Einführung

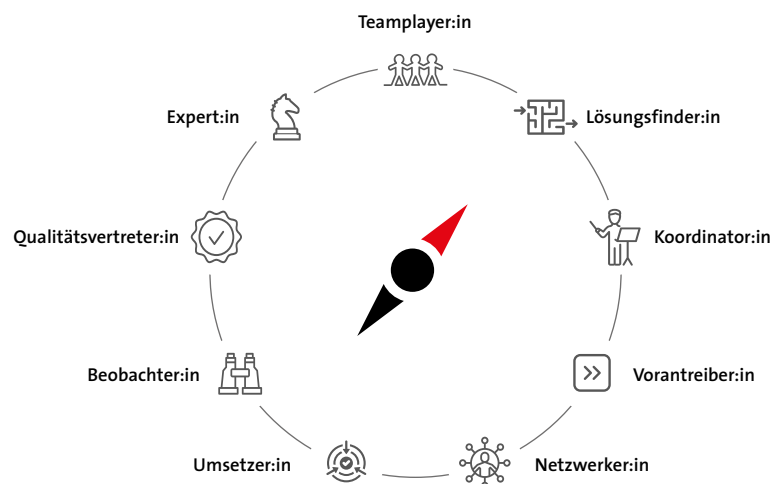
Das Unternehmen profiling**values** hat es sich zur Aufgabe gemacht, die inneren Werte zu messen und Potenziale sichtbar zu machen. Ziel ist es dabei, Orientierung zu geben und wertebasierte Unternehmensführung zu unterstützen. Hierzu bietet profiling**values** eine Bandbreite psychometrischer und wertemetrischer Testverfahren an und bildet sowohl Unternehmen als auch Beratende in deren Anwendung aus. Außerdem unterstützt profiling**values** auch direkt Unternehmen dabei, gute und fundierte Personalentscheidungen zu treffen und Potenziale von Mitarbeitenden zu entwickeln.

Das profiling**values** Teamrollen-Tool erfasst die spezifische Rolle einer Person in einem bestehenden oder auch ehemaligen Team bzw. einer Arbeitsgruppe. Das Instrument geht in seiner Konstruktion zurück auf die Forschung von Raymond Meredith Belbin (1981) und wurde durch profiling**values** weiterentwickelt. Diese Weiterentwicklung besteht in der Verknüpfung der theoretischen Ansätze Belbins mit dem wertemetrischen Ansatz von Professor Robert S. Hartman, der die formale Wertewissenschaft begründet und das Hartman Value Profile (HVP) geschaffen hat.

Die Bedeutung des Teams

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, dass sie Kooperation behindern. Deshalb braucht man Instrumente, die Zusammenarbeit im Team fördern. Die Fähigkeit zum Erkennen der individuellen Stärken und die Zusammenführung dieser Talente zum großen Ganzen in Teams machen den Erfolg aus. Funktionierende Zusammenarbeit ist jedoch ein komplexer sozialer Prozess, der schwer zu etablieren und leicht zu zerstören ist. Zentral sind sich ergänzende Fähigkeiten und Ausrichtungen, ein sinnstiftender Zweck des Teams sowie realistische gemeinsame Ziele.

In einem funktionierenden Team ist die Gesamtleistung größer als die Summe der Einzelleistungen der Teammitglieder. Es ist daher wichtig, sich einerseits der einzelnen Rollen im Team bewusst zu sein und andererseits als Team breit und vielfältig aufgestellt zu sein. Die folgende Abbildung zeigt die neun Teamrollen von profiling**values** im Überblick.



Hintergrund

Die Bestimmung der Teamrolle stellt ein wertediagnostisch instabiles Kriterium dar, da Menschen zwar ausgehend von ihrer Persönlichkeitsstruktur zum Besetzen bestimmter Teamrollen tendieren, aber nie determiniert sind. Die individuelle Rolle in einem Team hängt immer auch von der Teamzusammensetzung, den sozialen Normen, den Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten, der aktuellen Position im Unternehmen und weiteren Faktoren ab. Sie ist zeitlich begrenzt und hat für andere Teamzusammensetzungen keine garantierte Aussagekraft. Die Persönlichkeitsstruktur und die individuellen Neigungen bestimmen jedoch sehr wohl mit, zu welchen Rollen innerhalb eines Teams eine Person tendiert. Oftmals sorgen Verantwortlichkeiten und Aufgabenverteilung auch dafür, dass Menschen nicht nur eine einzelne Rolle trennscharf einnehmen, sondern Anteile anderer Rollen mit einfließen können. Diesem Umstand wird im profiling**values** Teamrollen-Tool Rechnung getragen.

Erhebung und Methode

Das profilingvalues Teamrollen-Tool ist ein automatisiert ausgewertetes Online-Verfahren, das 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 profilingvalues typische Erhebungsmethode dar, die in der wertewissenschaftlichen Erhebungs- und Berechnungsmethode im Ursprung ebenfalls auf Robert S. Hartman zurückgeht. Diese Methode erlaubt es, unterschiedliche Teamrollen repräsentiert durch typische Verhaltensweisen nicht nur in ihrer individuellen Ausprägung zu erfassen, sondern auch relativ zueinander abzubilden.

Interpretation der Ergebnisse

Die erläuternde Definition der Primärrolle einer Person mit der ergänzenden sekundären und tertiären Rolle sowie möglicher Fremdeinschätzungen finden sich im individuellen Teamrollen-Tool Report. Im vorliegenden Team Report werden die Primärrollen einzelner tatsächlicher oder potenzieller Teammitglieder zusammen dargestellt. Die Rollen verteilen sich dabei in unterschiedlicher Gewichtung auf die drei Wertedimensionen Herz, Hand und Hirn. Die Wertedimensionen weisen den Hauptfokus einer Rolle aus und verbinden außerdem die Rollen mit einem Grundbedürfnisschema nach dem Riemann-Thomann-Modell.




Teamzusammensetzung und Grundbedürfnisse

Jeder Mensch hat verschiedene Grundbedürfnisse, die individuell unterschiedlich ausgeprägt sind. Je nach Zusammensetzung und Ausprägung sind einem Menschen andere Dinge wichtig und dies lässt Rückschlüsse auf dessen Erleben und Verhalten zu. Ausgehend davon kann also abgeleitet werden, welche Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen einen Menschen bewegen und welche Motivationen die Person antreiben. Das Teammodell von profilingvalues kann in diesem Zusammenhang helfen, die unterschiedlichen Teamrollen diesen Bedürfnissen zuzuordnen und so in Beziehung zueinander zu setzen. So werden Gemeinsamkeiten und gegenseitige Ergänzungen, aber auch potenzielle Konflikte oder „weiße Flecken“ sichtbar. Die verschiedenen Grundbedürfnisse lassen sich vereinfacht dargestellt auf die Bereiche **Nähe** (Beziehung, soziale Eingebundenheit), **Distanz** (Unabhängigkeit, Abgrenzung), **Stabilität** (Sicherheit, Beständigkeit) und **Veränderung** (Wachstumsorientierung, Kreativität) herunterbrechen (Riemann, 1975; Thomann, 1988; Thomann & Schulz von Thun, 1988).

Die Wertedimensionen Herz, Hand und Hirn

Die drei Wertedimensionen vereinen jede für sich drei von neun Teamrollen und lassen sich auf die Gegenüberstellung der Grundbedürfnisse übertragen. Rollen mit stärkerer Orientierung nach Nähe und Stabilität lassen sich der Wertedimension Herz zuordnen. Personen mit Fokus auf Wechsel, Kreativität und Veränderung sind mit der Wertedimension Hand assoziiert. Menschen mit der Orientierung Distanz und den Teilbereichen Struktur und Systemstabilität (Revision) ebenso wie strategisches und planvolles Vorgehen (Strategie) lassen sich der Wertedimension Hirn zuordnen. So lassen sich der Hauptfokus in Kombination mit den Grundbedürfnissen einer Person und auch eines Teams abbilden.

Im vorliegenden Team Report werden die Primärrollen einzelner, tatsächlicher oder potenzieller Teammitglieder zusammen dargestellt. Die Rollen verteilen sich dabei in unterschiedlicher Gewichtung auf die drei Wertedimensionen.

- Herz:**  Umfasst Rollen, die menschenorientiert sind, anderen mit Offenheit und Wertschätzung begegnen und soziale Eingebundenheit brauchen.
- Hand:**  Umfasst Rollen, die praktisch orientiert sind, Gefallen an kreativen Lösungen finden und sehr auf Umsetzung und Vorankommen bedacht sind.
- Hirn:**  Umfasst Rollen, die systemisch orientiert, auf Konzeption, Struktur und Gewissenhaftigkeit ausgerichtet sind und hohe Ansprüche an Qualität und Genauigkeit legen.

In Kombination mit der Ausrichtung auf die Grundbedürfnisse ergeben sich demnach Ableitungen für die Teamzusammensetzung und unterschiedliche Ausrichtungen einzelner Teammitglieder und Untergruppen im Team.

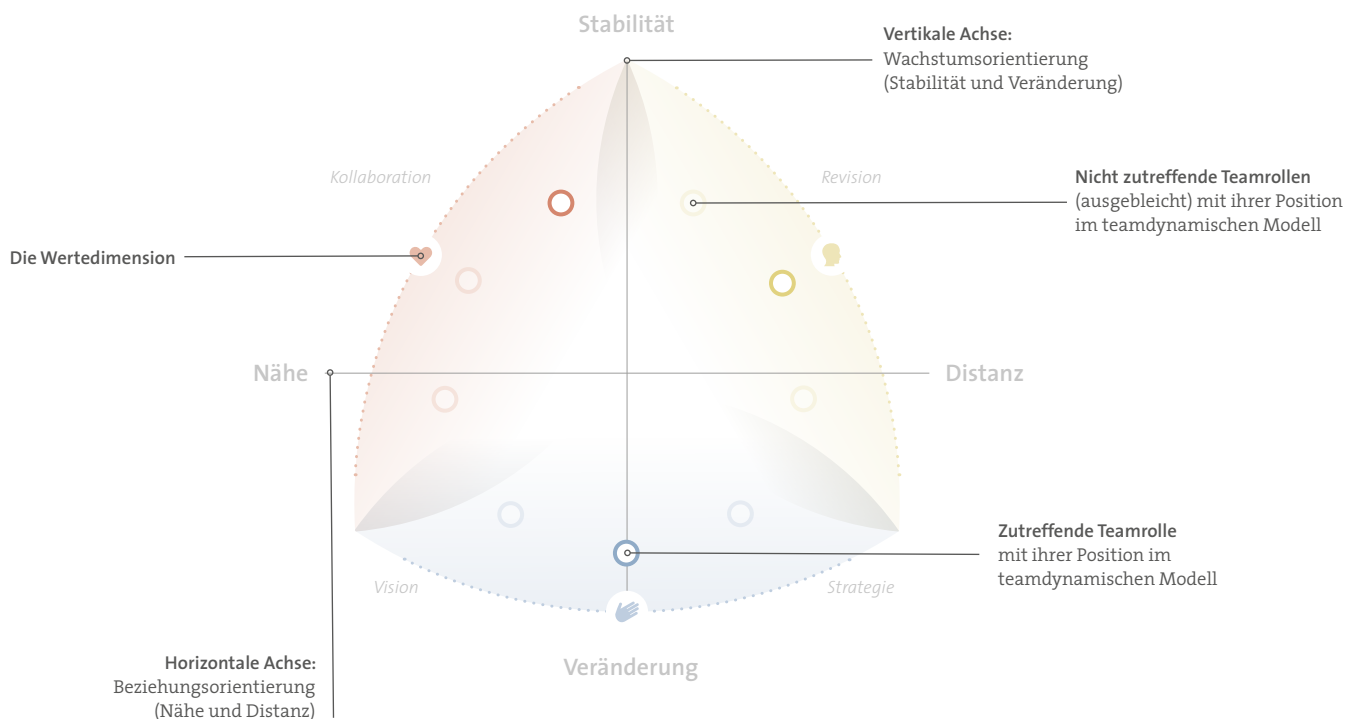
Darstellung des Teammodells

Die Basis des Teammodells von profilingvalues stellen die vier Quadranten dar, die sich aus den gegensätzlich liegenden Grundbedürfnissen ergeben. Auf der horizontalen Achse stehen sich Nähe und Distanz, auf der vertikalen Achse Stabilität und Veränderung gegenüber. Daraus ergeben sich für die vier Quadranten die Schwerpunkte Kollaboration (Stabilität und Nähe), Revision (Stabilität und Distanz), Strategie (Distanz und Veränderung) und Vision (Nähe und Veränderung).

Diese „Zwischenräume“ bilden die Schnittstellen der einzelnen Grundbedürfnisse. Je kongruenter die Bedürfnisausprägung einer Person mit ihrer Rolle übereinstimmt, umso besser kann sie ihre Rolle ausfüllen. Je breiter und vielseitiger ein Team aufgestellt ist, desto besser kann es auf die unterschiedlichsten Herausforderungen von Innen und Außen reagieren. Erfolgreiche und gut entwickelte Teams sind in der Regel breit aufgestellt, sodass möglichst alle Rollen besetzt sind.

Die Teamrollen sind so ausgerichtet, dass sie nicht nur die „reinen“ Wertedimensionen abdecken, sondern einige von Ihnen auch die Randbereiche jeder Wertedimension besetzen, die die Schnittstelle zu den anderen Dimensionen bilden. So können wir beispielsweise rein auf den Menschen fokussiert sein (Teamplayer:in), unsere Menschenorientierung verstärkt aus der motivierenden und praktischen Perspektive angehen (Vorantreiber:in) oder aus dem strategischen, vernetzenden Blickwinkel aus betrachten (Netzwerker:in).

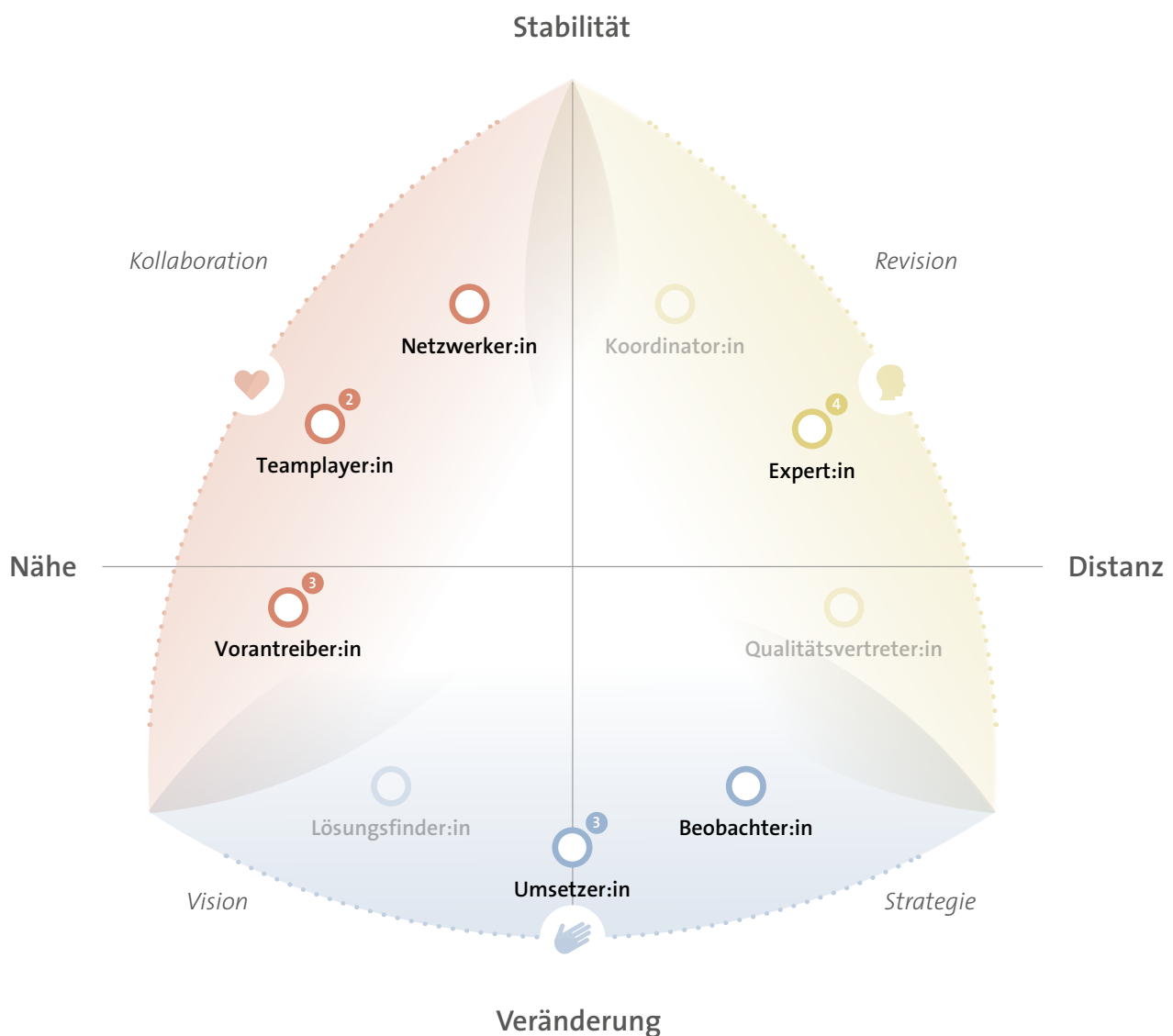
Die Teamrollen im Teammodell



Die Mehrheit der Gruppe wird sich im Regelfall auch in der Ausrichtung und den impliziten Normen und Spielregeln durchsetzen. Führungskräfte und Teamentwickler:innen leiten je nach Struktur und Zusammensetzung daraus mögliche Folgerungen für die Teamdynamik, aber auch Entwicklungsfelder und Stärken eines Teams ab, die unterschiedliche Maßnahmen zur Folge haben können.

Teamrollen und Teamzusammensetzung – die Ergebnisse im Teammodell

Die Ergebnisse ausgewählter tatsächlicher oder potenzieller Teammitglieder werden im Folgenden im Teammodell von profilingvalues dargestellt. Auf der Folgeseite findet sich die Aufstellung der ausgewählten Teammitglieder mit ihren jeweiligen Teamrollen. Da ausschließlich die Primärrollen der Teammitglieder ausgewiesen werden und Teams aus unterschiedlichen Gründen auch mehrere Personen derselben Rolle beinhalten können, werden mehrfach vorkommende Rollen entsprechend ausgewiesen. Dies kann die Gewichtung der Rolle verstärken, aber auch zu Reibung und Konflikten wegen hoher Verantwortungs- oder Interessensüberschneidungen führen.



Hintergrund des Verfahrens

Das profiling**values** Teamrollen-Tool ist ein Instrument der Teamentwicklung, das die Rolle bzw. Rollen innerhalb eines Teams misst, die eine Person ausfüllt. Der Bericht basiert im Ergebnis auf einer Selbsteinschätzung und kann mit bis zu drei Fremdeinschätzungen gegenübergestellt werden. Das Verfahren ist für die Personal- und Teamentwicklung entwickelt worden und nicht dazu geeignet, für Personalentscheidungen herangezogen zu werden. Die Messung der Teamrollen und die Aufstellung im Teammodell sollen nicht in der Genauigkeit und Gültigkeit der Erhebung, sondern als erster Anhaltspunkt und vereinfachtes Gerüst verstanden werden, um einem Team einen Zugang zu Grundbedürfnissen, gegenseitigen Wahrnehmungen und Dynamiken zu ermöglichen.

Gemessen wird die Übereinstimmung der Selbsteinschätzung mit stereotypischen Teamrollen anhand der Sortierung typischer Verhaltensweisen, Talente und Fähigkeiten, die bestimmte Teammitglieder auf sich vereinen. Diese Selbsteinschätzung unterliegt ebenso wie Fremdeinschätzungen unterschiedlichen sozialpsychologischen Wahrnehmungsverzerrungen und Urteilsfehlern und kann auch von Sympathie, mangelnder Anonymität oder Antworttendenzen verzerrt werden. Das Verfahren ist allerdings so konstruiert, dass solche Tendenzen nach Möglichkeit nur geringen Einfluss auf das Ergebnis haben können.

Ausgehend von den Ergebnissen lassen sich je nach Stärke der Übereinstimmung Aussagen über die Teamrolle(n) der Person sowie entsprechend häufig damit verbundene Verhaltensweisen, Neigungen und Fähigkeiten wie auch Stärken und Entwicklungsfelder treffen. Außerdem werden Rückschlüsse auf mögliche positive wie auch negative Attributionen getroffen, die andere auf diese Rolle(n) projizieren können. Dabei gilt es zu beachten, dass das Ergebnis stets eine Momentaufnahme aus der Sicht der betreffenden Teamkonstellation ist, die vielen Einflussfaktoren unterliegt und nur teilweise auch von der Person und ihren Fähigkeiten, Neigungen und ihrer Persönlichkeitsstruktur beeinflusst wird.

Die Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdeinschätzung kann dabei helfen, Verhalten zu reflektieren und zu hinterfragen, wie und warum die eingeschätzte Person im Team wahrgenommen wird und wie sich dies mit ihrer Selbsteinschätzung deckt. Die abschließende Einordnung in das Teammodell orientiert sich am Riemann-Thomann-Modell (Riemann, 1961; Thomann, 1988; Thomann & Schulz von Thun, 1988) in Kombination mit dem wertewissenschaftlichen Ansatz nach Robert S. Hartman und profiling**values** (2021) und kann als hilfreiches Werkzeug genutzt werden, Teams in ihrer Zusammensetzung zu reflektieren und sowohl die eigene Rolle im großen Ganzen als auch das Zusammenspiel der vorherrschenden Rollen besser zu verstehen. Für genauere Aussagen zur Teamzusammensetzung und Fähigkeiten empfiehlt sich jedoch der Einsatz der profiling**values** Teamübersicht in Verbindung mit der individuellen Durchführung des profiling**values** Verfahrens V12C.

Bitte finden Sie unsere weiteren diagnostischen Verfahren und Angebote zur Ausbildung, Beratung und Anwendung unter www.profilingvalues.com.