

# profilingvalues

*Explore your potential*



## TEAMROLLEN



**MAX MUSTERMANN**

08.02.2022

überreicht durch:  
profilingvalues GmbH

[www.profilingvalues.com](http://www.profilingvalues.com)

## Inhalt

Einführung.....	3
Die Bedeutung des Teams.....	3
Hintergrund.....	3
Erhebung und Methode.....	4
Interpretation der Ergebnisse.....	4
Ergebnisüberblick.....	5
Teamrollen Übersicht.....	5
Hauptfokus.....	5
Hauptergebnisse.....	6
Einordnung der Gesamtergebnisse.....	6
Ihre primäre Teamrolle.....	7
Ihre sekundäre Teamrolle.....	8
Ihre tertiäre Teamrolle.....	9
Selbst- und Fremdeinschätzung.....	10
Das profiling <b>values</b> Teammodell.....	11
Teamzusammensetzung und Grundbedürfnisse.....	11
Die Wertedimensionen Herz, Hand und Hirn.....	11
Darstellung des Teammodells.....	12
Teamrollen und Teamzusammensetzung – die Ergebnisse im Teammodell.....	13
Übersicht über die profiling <b>values</b> Teamrollen.....	14
Hintergrund des Verfahrens.....	16

## Einführung

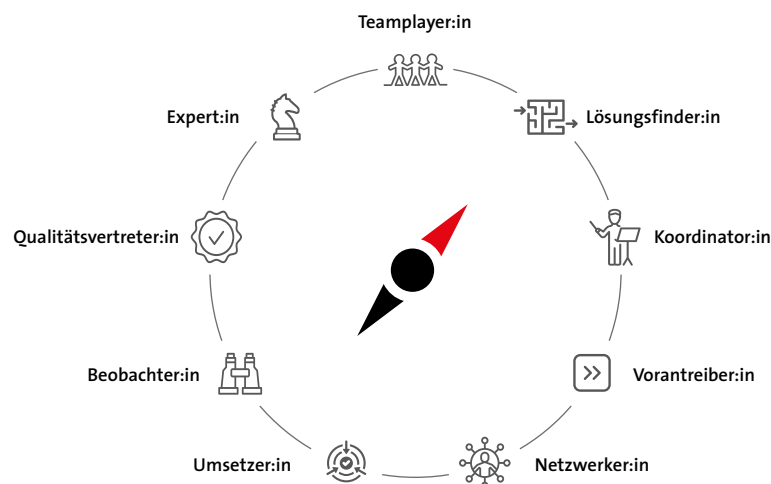
Das Unternehmen profilingvalues hat es sich zur Aufgabe gemacht, die inneren Werte zu messen und Potenziale sichtbar zu machen. Ziel ist es dabei, Orientierung zu geben und wertebasierte Unternehmensführung zu unterstützen. Hierzu bietet profilingvalues eine Bandbreite psychometrischer und wertemetrischer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

Das profilingvalues 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 profilingvalues 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 profilingvalues 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 profilingvalues 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 wertwissenschaftlichen 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

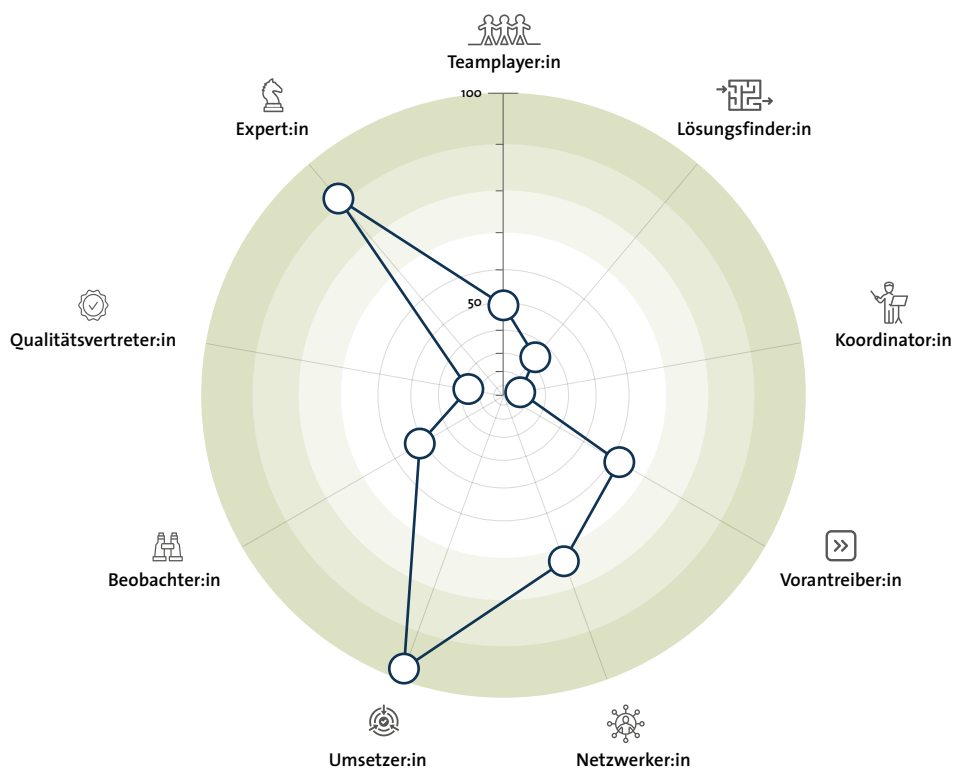
Die neun profilingvalues Teamrollen verteilen sich jeweils auf drei Wertedimensionen nach Robert S. Hartman, dem menschlich-emotionalen Intrinsischen, dem praktisch-gegenständlichen Extrinsischen und dem formal-ordnenden Systemischen. Diese drei Wertedimensionen werden im profilingvalues Teamrollen-Tool über die Allegorie von Herz (das Intrinsische), Hand (das Extrinsische) und Hirn (das Systemische) dargestellt. Aus den Wertedimensionen lässt sich so zunächst der Hauptfokus ableiten, den eine Person auf Basis ihrer Einschätzung einnimmt. Die drei Dimensionen werden farblich unterschieden und später im Teammodell noch einmal aufgegriffen.

- 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.

Das profilingvalues Teamrollen-Tool erfasst die hauptsächliche Rolle, die eine Person innerhalb eines Teams einnimmt. Meist füllen Menschen dabei nur eine Rolle im Schwerpunkt aus (die Primärrolle). Oftmals nehmen sie jedoch weitere Rollenanteile ein, die über ihre Primärrolle hinausgehen (Sekundär- und Tertiärrolle). Gemessen wird also nicht nur die Teamrolle, sondern auch die Passung, mit der eine Person diese Rolle einnimmt. Das prozentuale Ergebnis stellt somit keine Fähigkeitsausprägung dar, sondern zeigt die Übereinstimmung der Person mit der stereotypischen Teamrolle an, die die Person am stärksten beschreibt. Füllt eine Person keine der Rollen zu einem hohen Anteil aus, kann dies mehrere Gründe haben. Menschen mit komplexen Tätigkeitsfeldern, unterschiedlichen Schnittstellen oder Verantwortungsbereichen innerhalb eines Teams müssen teils mehrere Rollenanteile einnehmen, um in ihrer Tätigkeit erfolgreich zu sein – dies trifft oft auch auf Selbstständige oder Führungskräfte zu. Ebenso ist es denkbar, dass eine Person in ihrer Rolle im Team noch nicht hinreichend gefestigt ist, momentan einen Rollenkonflikt oder einen Übergang in eine andere Rolle vollzieht. Sehr niedrige Übereinstimmungen werden als „inkonsistentes Ergebnis“ ausgewiesen. Das profilingvalues Teamrollen-Tool bietet darüber hinaus nicht nur die Möglichkeit der Selbsteinschätzung, sondern kann dem Selbstbild auch bis zu drei Fremdeinschätzungen gegenüberstellen.

- 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 Vorstellung 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.
- 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).

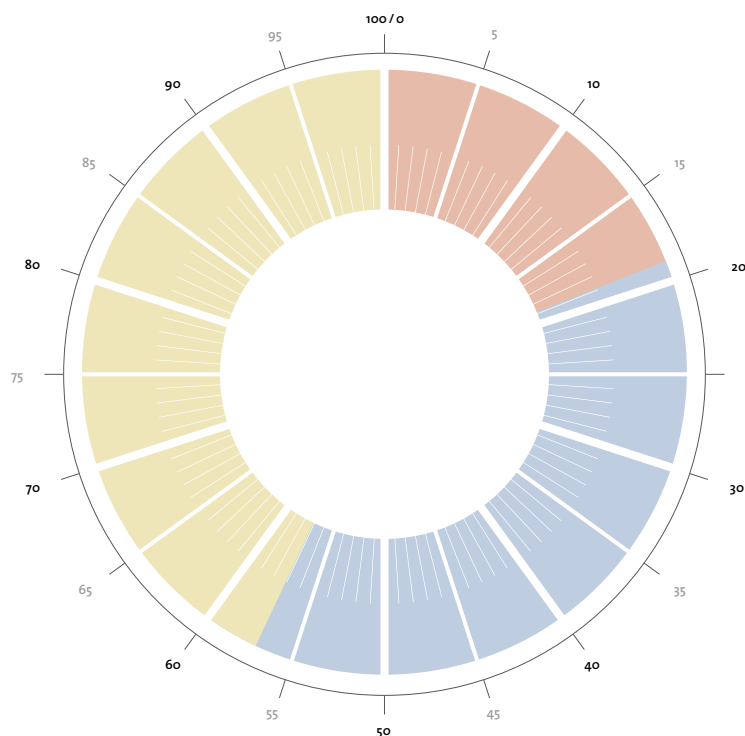
## Überblick:






- Teamplayer:in**  
Mitfühlen, unterstützen & verbinden
- Lösungsfinder:in**  
Kreative Lösungen finden und gestalten
- Koordinator:in**  
Leistung einfordern, verstehen und koordinieren
- Vorantreiber:in**  
Inspirieren, motivieren und mitreißen
- Netzwerker:in**  
Kontakte knüpfen, Potenziale sehen und entfalten
- Umsetzer:in**  
Gestalten, anpacken und Ergebnisse erzielen
- Beobachter:in**  
Prüfen, beurteilen und steuernd eingreifen
- Qualitätsvertreter:in**  
Exakt arbeiten und Qualität liefern
- Expert:in**  
Fach- und Methodenwissen einbringen

## Hauptfokus:

Nach R. S. Hartman denkt und handelt jeder Mensch in den drei Kategorien Herz, Hand und Hirn. Die Ausrichtung der individuellen Teamrolle fällt ebenso in diese Aufteilung – mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Es hängt also von der Gewichtung des Fokus ab, was Menschen am stärksten antreibt und was ihnen am wichtigsten ist. Der Hauptfokus stellt dabei die am stärksten gewichtete Wertedimension relativ zu den anderen dar. Da es sich um eine relative Gewichtung handelt, ergeben die drei Dimensionen in Summe stets 100%.



-  Herz 19%
-  Hand 38%
-  Hirn 43%

## Hauptergebnisse: Ihre wichtigsten Rollen im Team

Das Ergebnis des Teamrollen-Tools bildet Ihre Haupt-Teamrollen und damit Ihre Grundbedürfnisse und Neigungen in dieser konkreten Team-Situation ab. Allerdings sollten die Ergebnisse nicht als Persönlichkeitstest verstanden werden. Die Rolle, die Sie innerhalb Ihres Teams einnehmen, ist stark abhängig von der Gruppendynamik innerhalb Ihres Teams, dem Kontext, der aktuellen Situation und weiteren Faktoren. Je stärker die Übereinstimmung der Ergebnisse mit einer Teamrolle ausfällt, desto umfassender füllen Sie diese Rolle aus. Je geringer die Stärke der Ausprägung ausfällt, desto weniger Anteile der Rollenbeschreibung treffen auf Sie zu. Falls Sie keine sehr hohe bzw. erhöhte Passung mit einer Teamrolle aufweisen, kann dies auch darauf hinweisen, dass Sie Anteile mehrerer Rollen in sich vereinen und eher als Generalist:in zu verstehen sind.

### Das Ergebnis Ihrer primären Teamrolle

fällt sehr hoch aus und weist auf eine sehr gute Übereinstimmung ihres Verhaltens mit dieser Rolle hin. Sie können sich sehr gut mit dieser Rolle identifizieren und füllen sie umfassend aus. Die meisten Eigenschaften treffen in Bezug auf Ihre Rolle im Team auf Sie zu.



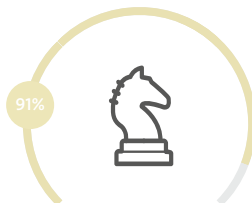
Ihre Primärrolle

#### 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.

### Das Ergebnis Ihrer sekundären Teamrolle

fällt sehr hoch aus und weist auf eine sehr gute Übereinstimmung ihres Verhaltens mit dieser Rolle hin. Sie können sich sehr gut mit dieser Rolle identifizieren und füllen sie umfassend aus. Die meisten Eigenschaften treffen in Bezug auf Ihre Rolle im Team auf Sie zu.



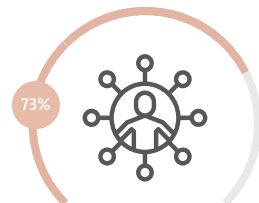
Ihre Sekundärrolle

#### 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.

### Das Ergebnis Ihrer tertiären Teamrolle

fällt relativ niedrig aus und weist auf eine geringere Übereinstimmung ihres Verhaltens mit dieser Rolle hin. Sie können sich nur in Teilen mit dieser Rolle identifizieren und füllen sie teilweise aus. Einige der Eigenschaften treffen in Bezug auf Ihre Rolle im Team auf Sie zu.



Ihre Tertiärrolle

#### Netzwerker:in

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

## Einordnung der Gesamtergebnisse

Im Folgenden sind die drei am stärksten auf Sie zutreffenden Teamrollen abgebildet und genauer beschrieben. Die Länge der jeweiligen Beschreibungen hängt in keiner Weise mit einer Bewertung der Rolle zusammen. Bitte beachten Sie, dass es sich bei den Rollenbeschreibungen um stereotypischen Ausprägungen handelt, die eine Passung mit der Rolle von 100% voraussetzen.



## Umsetzer:in – Gestalten, anpacken und Ergebnisse erzielen

### Charakterisierung

Nutzen, Nützlichkeit und Opportunität stehen im Vordergrund. Ist erfüllt von funktionierenden Produkten, Prozessen und Dienstleistungen. Empfindet die Nutzenstiftung bei Empfänger:innen bzw. Kund:innen als eigene Pflicht und spürt nach Erledigung Entlastung und Freude. Legt Wert auf verlässliche Rahmenbedingungen 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 andere 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 so, dass es „wie geschmiert“ laufen kann. 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 öfters 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 eher schwer umgehen und wird daher mitunter 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. Sagt neue Tätigkeiten oder Aufgabenfelder zunächst wie gewohnt zu, fühlt sich dann unter Umständen aber gehemmt, weil sie:er nicht weiß, wo sie:er anfangen soll, und ist dann ausgebremst. Tendiert zu Hektik und Rastlosigkeit.



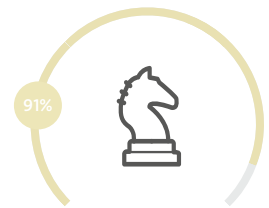
#### Stärken:

- **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.



## Expert:in – Fach- und Methodenwissen einbringen

### 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 veränderungsaffin. 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 weniger 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:

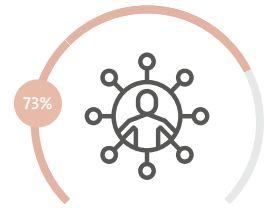
- **Teammitglied fürs Feine:** Wo andere kapitulieren oder mit wenig Lust und Motivation unattraktive Aufgaben angehen, geht sie:er mit hohem Fokus und Konzentration vor und führt Arbeitspakete zu einem qualitativ hochwertigen Ergebnis.
- **Fachlicher Mehrwert und Qualität:** Füllt mit Bezug auf die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



#### 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.





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

### 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.
- **Vernetzte Chancenverwertung:** Traut sich viel zu, verfügt über eine unerschütterliche Selbstsicherheit und weiß, wen es um Hilfe oder Informationen zu fragen gilt. Findet meist Lösungen, kommt schnell ans Ziel und erkennt Chancen und Potenziale.

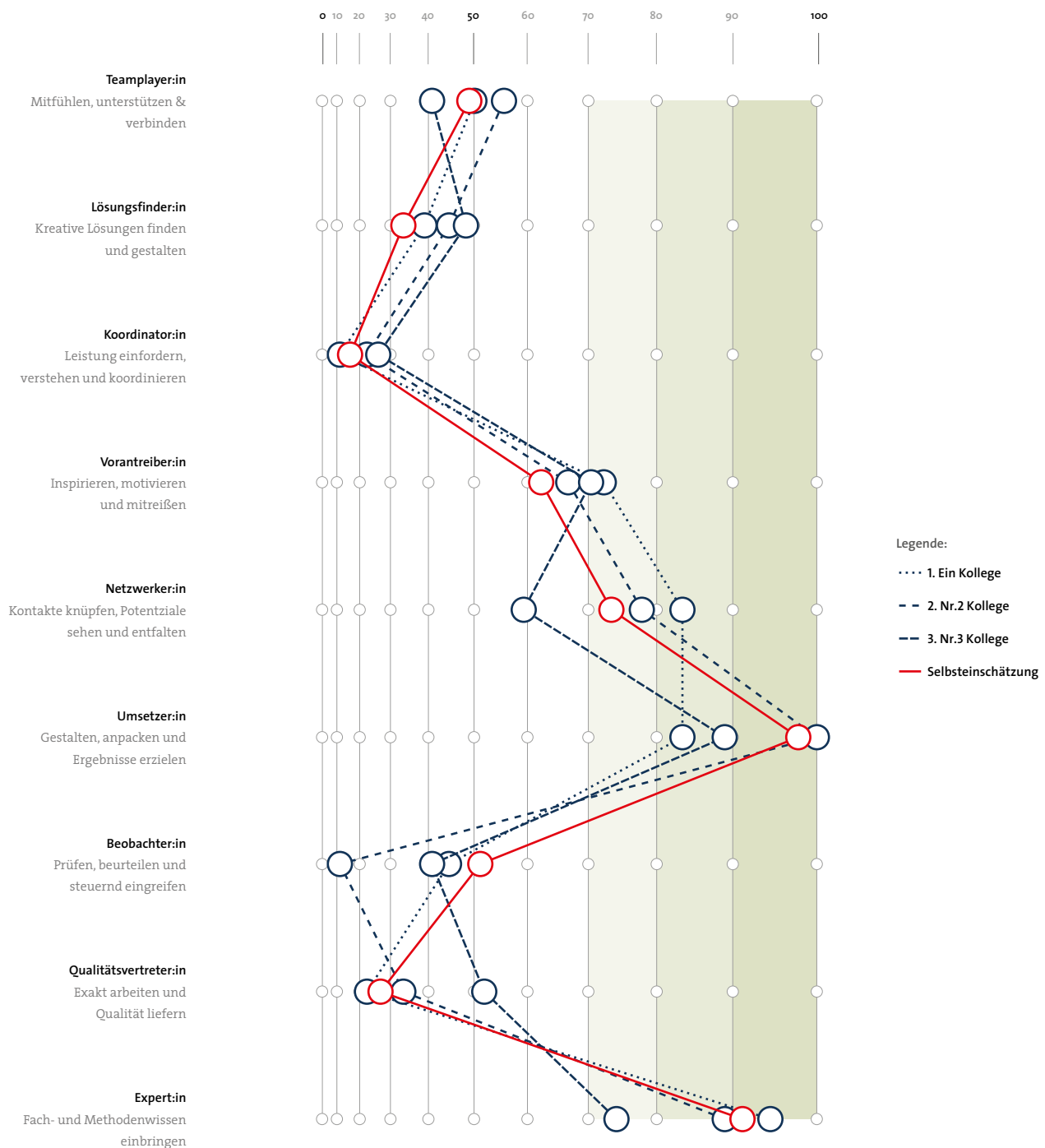


### Entwicklungsfelder:

- **Sprunghafte und illusorische Interessen:** Verliert schnell den Fokus und lässt sich ablenken, ist gleichzeitig sehr intuitiv und bauchgefühl-orientiert und daher sehr unstet. 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 vermischen, was zu Verstrickungen oder dem Biegen von Regeln führen kann.

## Selbst- und Fremdeinschätzung

Die Ergebnisse Ihrer Teamrollen-Selbsteinschätzung sind in Rot auf dem nachfolgenden Ergebnisblatt dargestellt. Falls Sie Ihre Teamrolle auch durch andere haben einschätzen lassen, finden Sie hier die Ergebnisse der Fremdeinschätzung(en). Bitte entnehmen Sie die Zuordnung der Linien der Legende.



## 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 profilingsvalues 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).

### Nähe:

Menschen mit einer hohen Ausprägung in diesem Bereich 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 sind 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.

### Stabilität:

Menschen mit einer hohen Ausprägung in diesem Bereich 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.

### Distanz:

Menschen mit einer hohen Ausprägung in diesem Bereich 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.

### Veränderung:

Menschen mit einer hohen Ausprägung in diesem Bereich 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, Vision und Flexibilität. Sie dienen einem Team daher meist in den Bereichen visionäre Erneuerung, kreative Entwicklung oder Veränderungstreiber.

## Die Wertedimensionen Herz, Hand und Hirn

Die vorgestellten drei Wertedimensionen vereinen jede für sich drei von neun Teamrollen und lassen sich auf die Gegenüberstellung der Grundbedürfnisse übertragen. Menschen (und somit Teamrollen) 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.

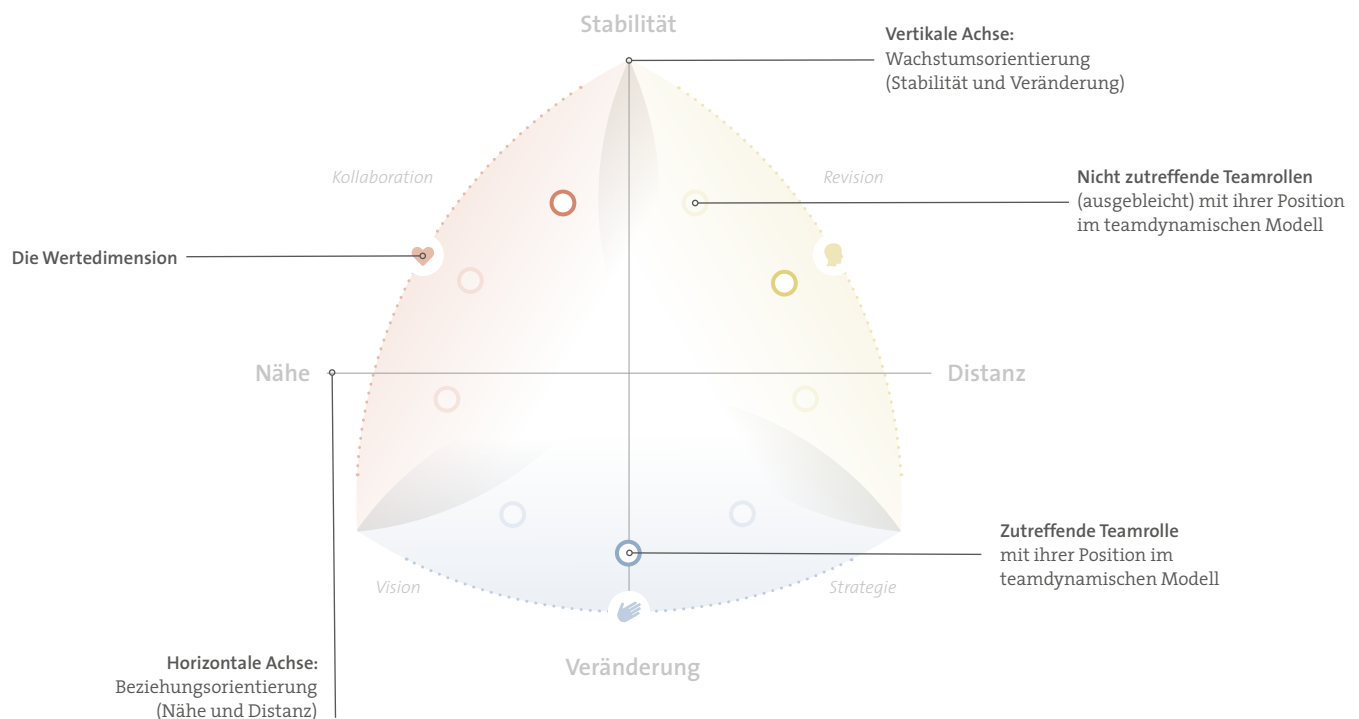
## Darstellung des Teammodells

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).

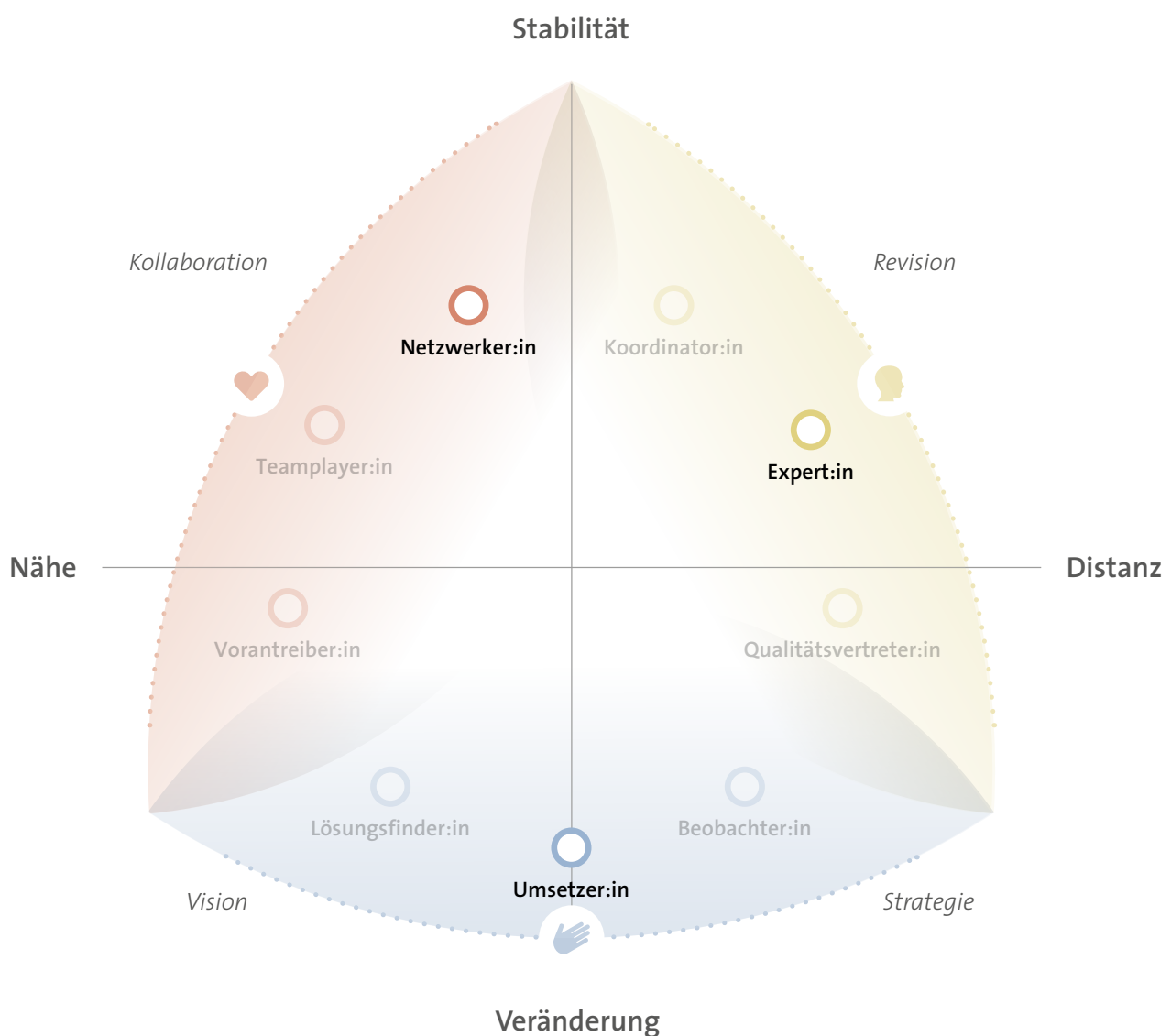
## Die Teamrollen im Teammodell



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 drei ausgeprägtesten Ergebnisse Ihrer Teamrollen-Selbsteinschätzung werden unten noch einmal im Teammodell von profilingvalues dargestellt. Dazu werden die weiteren, nicht umfänglich zutreffenden Teamrollen ausgeblendet, um eine bessere Einordnung Ihrer Primär-, Sekundär- und Tertiärrolle ins Modell zu gewährleisten. So können Schwerpunkte, aber auch Differenzen innerhalb Ihrer wichtigsten Rollen erfasst werden. Eine Zusammenstellung Ihres gesamten Teams ist mit dem profilingvalues Teamrollen-Tool ebenfalls möglich.



### Ergebnisübersicht:

#### 1. Primärfunktion

Umsetzer:in

#### 2. Sekundärfunktion

Expert:in

#### 3. Tertiärfunktion

Netzwerker:in

## Übersicht über die profilingvalues Teamrollen

Die neun Teamrollen des profilingvalues Teamrollen-Tools in Anlehnung an Belbin (1981) werden im Folgenden noch einmal beschrieben und dargestellt. Bei den Charakterisierungen handelt es sich um zusammengefasste Kurzbeschreibungen.



### Teamplayer:in

- 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.



### Lösungsfinder:in

- 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

- 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.



### Vorantreiber:in

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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.

## 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 Entwicklungsfeldern 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](http://www.profilingvalues.com).