



TeamrollenProfil

Eigenanalyse zu den 8 Team-Rollen

nach Dr. Raymond Meredith Belbin

Einleitung

Team-Work entsteht durch die Kooperation verschiedener Individuen. Sie ist dann besonders sinnvoll, wenn jedes Mitglied seine persönlichen Neigungen und Fähigkeiten voll einbringen kann. Die individuellen Unterschiede müssen kein Handikap oder Mangel darstellen. Im Gegenteil, sie bilden die Basis einer real-funktionierenden Team-Synergie.

Jeder Mensch verfügt über spezifische Eigenarten, die sein Verhalten im Team prägen. Bei der wissenschaftlichen Analyse von Forschungsergebnissen kristallisierten sich acht verschiedene Rollen heraus, die aus unterschiedlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der menschlichen Persönlichkeit resultieren. Dieser Test kann Ihnen helfen, Ihr Rollen-Verhalten in einem Team zu erkennen.

Anleitung

Sie können Ihre bevorzugten Team-Rollen erkennen, indem Sie sich für bestimmte Aussagen entscheiden. Pro Frage stehen jeweils 10 Punkte zur Verfügung.

Verteilen Sie diese Punkte auf maximal drei Aussagen. Falls Sie sich mit einer Aussage voll identifizieren können, geben Sie ihr alle 10 Punkte. Falls nicht, teilen Sie Ihre Punkte einfach auf die entsprechenden Aussagen auf:

Zum Beispiel auf zwei Aussagen jeweils 5 Punkte; oder auf zwei Aussagen jeweils 3 Punkte und auf eine weitere Aussage 4 Punkte. Jede Kombination der 10 Punkte ist erlaubt.

Tendenziell sollten Sie sich dafür entscheiden, möglichst hohe Punktzahlen zu vergeben, dadurch wird Ihr Test-Ergebnis aussagekräftiger.

Achten Sie beim Vergeben der Punkte bitte darauf, dass Sie sich für diejenigen Alternativen entscheiden, die Ihrer eigenen Persönlichkeit am ehesten entsprechen. Dabei sollten Sie weniger daran denken, was Sie sich von den anderen Team-Mitgliedern wünschen würden, sondern wie Sie sich selber tatsächlich in einer Gruppe verhalten.



Mein Beitrag zum Team-Erfolg

Wenn verschiedene Menschen gemeinsam ein Ziel erreichen wollen, ist konstruktives Team-Work gefordert. Dabei versucht jeder den Beitrag zu leisten, der seinen Fähigkeiten und Neigungen am besten entspricht.

1. Welchen Beitrag glaube ich, in einem Team leisten zu können?
 - a) _____ Ich glaube, ich kann schnell neue Möglichkeiten erkennen und nutzen.
 - b) _____ Ich kann gut mit ganz unterschiedlichen Leuten zusammenarbeiten.
 - c) _____ Es liegt in meiner Natur, gute Ideen hervorzubringen.
 - d) _____ Es ist meine Stärke, jemanden aus der Reserve zu locken, wenn ich merke, dass er etwas Wertvolles für die Gruppe beisteuern kann.
 - e) _____ Meine Fähigkeit, eine Sache zu Ende zu bringen, hat viel mit meiner persönlichen Effektivität zu tun.
 - f) _____ Ich bringe die Gruppe nach vorne und bin sogar fähig, mich zeitweise unbeliebt zu machen, wenn es das erzielte Endergebnis wert ist.
 - g) _____ Ich Sorge dafür, dass Ideen und Pläne der Gruppe in die Tat umgesetzt werden.
 - h) _____ Ich kann vernünftige Alternativen erkennen, ohne Partei zu ergreifen und ohne eigene Vorurteile ins Spiel zu bringen.



Mein Verhalten im Team

Entscheidend für den Erfolg eines Teams ist das kombinatorische Zusammenspiel im Verhalten der einzelnen Mitglieder. Dabei zeigt jeder seine individuellen Fähigkeiten und Neigungen auf unterschiedliche Weise.

2. Welchen Beitrag glaube ich, in einem Team leisten zu können?
- a) _____ Ich besitze die Gabe, Menschen zu beeinflussen, ohne sie unter Druck zu setzen.
 - b) _____ Meine ständige Wachsamkeit verhindert Leichtsinnfehler und Versäumnisse.
 - c) _____ Ich bin bereit, die Dinge voranzutreiben, damit keine Zeit vertrödelt und das eigentliche Ziel nicht aus dem Auge verloren wird.
 - d) _____ Man kann davon ausgehen, dass ich originelle Ideen habe und frischen Wind in die Diskussion bringe.
 - e) _____ Ich bin immer bereit, neue Vorschläge zu unterstützen, wenn sie hilfreich für die Gruppen sind.
 - f) _____ Ich bin immer begierig, die allerneuesten Ideen und Entwicklungen zu entdecken.
 - g) _____ Ich glaube, dass mein Urteilsvermögen dazu beitragen kann, die richtigen Entscheidungen zu fällen.
 - h) _____ Man kann sich darauf verlassen, dass ich alle wichtigen Arbeiten systematisch in die Wege leite



Meine subjektiven Hindernisse

Es ist nicht immer einfach, als Team-Player wirklich im Sinne der ganzen Gruppe zu agieren. Jeder Mensch kann aufgrund seiner psychischen Struktur auch schwierige Einflüsse für die Kommunikation im Team erzeugen.

3. Welche meiner Neigungen behindern meine Team-Fähigkeit?
- a) _____ Ich fühle mich nicht wohl, wenn Meetings nicht gut strukturiert, gesteuert und geleitet sind.
 - b) _____ Ich neige dazu, mich von anderen Einflüssen ablenken zu lassen, sodass ich das vorrangige Ziel des Teams aus den Augen verliere.
 - c) _____ Ich tendiere dazu, zuviel zu reden und an mich reißen zu wollen, wenn die Gruppe dabei ist, neue Ideen zu entwickeln.
 - d) _____ Meine objektive Sichtweise macht es mir manchmal schwer, mich bereitwillig und mit Begeisterung den Kollegen anzuschließen.
 - e) _____ Ich erwecke manchmal den Eindruck, dominierend und autoritär zu sein, wenn ich glaube, dass etwas unbedingt erledigt werden muss.
 - f) _____ Es fällt mir schwer, die Führung zu übernehmen, weil ich sehr von der Gruppenatmosphäre abhängig bin.
 - g) _____ Ich verrenne mich hin und wieder in eigene Ideen und verliere so den Anschluss an die Ereignisse.
 - h) _____ Manchmal glaube ich, dass ich mich übermäßig um Details kümmere und mich zu sehr Sorge, dass etwas schiefgehen könnte.



Meine Einstellung im Team

Jeder Mensch verfügt über eine typische Einstellung zum Team-Work und betrachtet das Geschehen im Team durch bestimmte Filter.

4. Welche typische Einstellung prägt meine Form der Gruppenarbeit?
- a) _____ Ich bin überzeugt, dass jeder, der sich wohl fühlt, das Team voll unterstützt und die Arbeit dadurch optimal vorangeht.
- b) _____ Wenn es das Ergebnis verlangt, zögere ich nicht, andere Meinungen anzuzweifeln oder eine eigene Meinung zu vertreten.
- c) _____ Ich weiß, wie wichtig es ist, unsinnige Vorschläge schnell zu entkräften und unnötige Fehler so früh wie möglich zu vermeiden.
- d) _____ Ich glaube, es liegt mir, beschlossene Pläne erfolgreich in die Tat umzusetzen.
- e) _____ Es gelingt mir, über das ohnehin Offensichtliche hinweg, bessere Wege zum Ziel zu finden.
- f) _____ Ich achte darauf, dass höchstmögliche Qualität bis zum Abschluss gewährleistet wird.
- g) _____ Ich glaube, dass nutzbringende Kontakte zur Außenwelt das Team nach vorne bringen.
- h) _____ Sobald die Meinungsbildung abgeschlossen ist, Sorge ich dafür, dass die Gruppe eine gute Entscheidung trifft.



Meine Freude am Team-Work

Die Arbeit im Team bringt viele Vorteile, Freuden und Benefits. Dabei sind die positiven Seiten für jeden Menschen unterschiedlich. Hier können Sie herausfinden, was Ihnen den größten Spaß bereitet.

5. Wobei entwickle ich die größte Freude am Team-Work?
- a) _____ Es macht mir Spaß, Situationen schnell zu analysieren und alle Möglichkeiten abzuwägen.
 - b) _____ Mich befriedigt es, praktische Problemlösungen zu entwickeln und sie dann konsequent umzusetzen.
 - c) _____ Ich genieße das Gefühl, gute Arbeitsbeziehungen zu fördern.
 - d) _____ Es gefällt mir, die richtigen Entscheidungen zu treffen und mich darüber zu freuen, wie gut das Team vorankommt.
 - e) _____ Ich tausche mich gerne mit ganz unterschiedlichen Menschen aus, die oftmals etwas Neues einzubringen haben.
 - f) _____ Ich will andere Menschen dazu motivieren, sich über die eigenen Grenzen hinaus für das Team einzusetzen.
 - g) _____ Ich fühle mich in meinem Element, wenn ich mich ganz auf eine konkrete Aufgabe konzentrieren kann.
 - h) _____ Ich liebe es, meiner Phantasie freien Lauf zu lassen und frische Inspiration in eine Gruppe zu bringen.



Mein primäres Lösungs-Muster

Unter Druck zeigen sich oftmals die tieferen Muster in der Persönlichkeit eines Menschen. Um auf diesen Druck konstruktiv zu reagieren, zeigt jedes Mitglied des Teams einen individuellen Lösungsansatz.

6. Wie agiere ich bei der Bearbeitung schwieriger Aufgaben, in einem knappen Zeitrahmen, mit einem neuen Team?
- a) _____ Ich würde mich zunächst in eine stille Ecke zurückziehen, um Lösungsansätze zu finden, aus denen ich dann eine sinnvolle Vorgehensweise entwickle.
- b) _____ Ich wäre sofort bereit, mit den Personen zusammenzuarbeiten, die einen positiven Ansatz aufzeigen.
- c) _____ Ich würde Wege finden, die Aufgabe zu vereinfachen, indem ich herausfinde, was die verschiedenen Menschen am besten dazu beitragen können.
- d) _____ Trotz der schwierigen Situation würde ich sicherstellen, dass wir effizient arbeiten und unseren Zeitplan einhalten.
- e) _____ Ich würde mich nicht aufregen, einen klaren Kopf bewahren und darauf achten, dass sich die Gruppe mit den wesentlichen Dingen beschäftigt.
- f) _____ Ich würde trotz des Drucks energisch, diszipliniert und zielstrebig weiterarbeiten.
- g) _____ Mein natürliches Gespür für Dringlichkeit würde alle motivieren, die nötigen Maßnahmen schnell zu ergreifen.
- h) _____ Ich würde eine konstruktive Diskussion anregen, neue Gedanken stimulieren und dann schnell etwas in Bewegung bringen



Meine Grenzen im Team

Gruppenprozesse sind nicht immer einfach. Jeder Mensch reagiert auf die Herausforderungen des Team-Works gemäß seiner eigenen Persönlichkeit. Dabei gibt es unterschiedliche Arten, seine eigenen Grenzen zu erleben.

7. Welche Schwächen könnten auftauchen, wenn ich bei der Arbeit im Team an meine Grenzen stoße?
- a) _____ Ich neige dazu, denen gegenüber ungeduldig zu werden, die den Fortschritt behindern.
 - b) _____ Man wirft mir manchmal vor, ich sei zu analytisch, zu rational und nicht wirklich begeisterungsfähig.
 - c) _____ Meine Absicht, sicherzustellen, dass die Arbeit richtig ausgeführt wird, hält manchmal den Fortschritt auf.
 - d) _____ Ich bin ziemlich schnell gelangweilt und brauche dann andere Gruppenmitglieder, die mich antreiben.
 - e) _____ Es fällt mir schwer, anzufangen, solange die Ziele nicht klar sind.
 - f) _____ Mir fehlen manchmal die richtigen Worte, um Sachverhalte überzeugend zu vermitteln. Dann fühle ich mich unverstanden.
 - g) _____ Ich befürchte, dass ich manchmal von anderen Dinge verlange, die ich selbst nicht tun kann.
 - h) _____ Ich trage meine Ansichten nicht gerne vor, wenn ich auf deutlichen Widerstand stoße.



Mein Image im Team

Jedes Teammitglied hat eine Außenwirkung, die geprägt ist durch die Muster und Ambitionen der eigenen Persönlichkeit. Diese Außenwirkung beeinflusst das Erleben der anderen und erzeugt dadurch ein Image.

8. Was schätzen andere Teammitglieder besonders an mir?
- a) _____ Meine Fähigkeit, einen klaren Kopf zu bewahren, den Überblick zu behalten und dann gute Entscheidungen zu treffen.
 - b) _____ Meine Zuverlässigkeit und mein Organisationstalent. Man kann sich darauf verlassen, dass ich alle anstehenden Arbeiten kontinuierlich bewältige.
 - c) _____ Meine Zielstrebigkeit, meine Power und mein Engagement. Ich kann eine Gruppe auch unter Zeitdruck nach vorne bringen.
 - d) _____ Meine Fähigkeit, neuartige Problemlösungen zu entwickeln. Mit mir gibt es keinen Stillstand – ich bin ein Querdenker und somit ein Garant für gute Ideen.
 - e) _____ Meine Begeisterung und meine Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu entdecken. Ich kenne viele unterschiedliche Menschen, die ich bei Bedarf ins Spiel bringen kann.
 - f) _____ Meinen scharfen Verstand und mein Urteilsvermögen. Ich kann unterschiedliche Optionen zuverlässig einschätzen. Mein analytisches Denken hat schon manches Team vor Fehlern bewahrt.
 - g) _____ Meine Fähigkeit, Projekte erfolgreich abzuschließen. Ich achte auf hervorragende Ergebnisse und Sorge dafür, dass Dinge konsequent zum Ende gebracht werden.
 - h) _____ Meine Solidarität und meine herzliche Anteilnahme am Leben der anderen im Team. Ich Sorge dafür, dass in der Gruppe ein positives Klima herrscht und sich alle einbringen können.



Mein Fokus im Team

Der individuelle Fokus im Team weist auf die steuernden Bedürfnisse des jeweiligen Teammitgliedes hin. Dahinter verbirgt sich ein innerer Anspruch, der durch die Ausrichtung der Aufmerksamkeit und das entsprechende Verhalten realisiert werden soll.

9. Auf welche Aspekte fokussiere ich im Team?
- a) _____ Entscheidend sind die tatsächlich erzielten Ergebnisse. Nur wenn die gesetzten Ziele bis zum Abschluss verfolgt werden, kann das Team seinen Erfolg dauerhaft sichern.
 - b) _____ Erfolgreiche Teamarbeit braucht ein harmonisches Miteinander. Nur in einer positiven Gemeinschaft bekommt jeder die Chance, seine persönlichen Stärken einzubringen.
 - c) _____ Team-Erfolg resultiert aus intelligenten Entscheidungen und sinnvoller Aufgabenteilung. Dabei ist es wichtig, dass jemand den Überblick behält.
 - d) _____ Die Arbeit im Team soll Ziel-orientiert vorangehen. Es muss dafür gesorgt werden, dass die nötigen Aktivitäten konsequent realisiert werden.
 - e) _____ Auf die richtige Idee kommt es an! Konstruktive Problemlösungen erfordern eine kreative Herangehensweise.
 - f) _____ Für wirklich funktionierende Problemlösungen braucht man einen klaren Verstand. Ein scharfes Urteilsvermögen bildet die Grundlage für intelligente Entscheidungen und konstruktive Fehlervermeidung.
 - g) _____ Jedes Team ist auch ein Teil eines großen Ganzen. Nur wer über den Tellerrand hinausschaut, kann neue Ressourcen entdecken und die eigenen Arbeiten nach außen positiv verkaufen.
 - h) _____ Im Team müssen alle zusammenhalten und sich möglichst gut organisieren. Jeder ist verantwortlich, dafür zu sorgen, dass das Team vorankommt.



Meine Werte im Team

Die Werte eines Menschen prägen seine Persönlichkeit und bilden zugleich die Grundlage seines Verhaltens im Team. Entscheidend für Ihre Rolle im Team, sind diejenigen Werte, die Ihnen am meisten am Herzen liegen und die Sie am besten verkörpern können.

10. Welche Werte kann ich in einem Team am besten realisieren?
- a) _____ Innovation durch Kreativität: Veränderung, frische Ideen, individuelle Problemlösungen, Inspiration, neue Horizonte.
 - b) _____ Realistisches Urteilsvermögen: Qualitäts-Kontrolle, Sicherheit, kritische Analyse, Vermeidung von Fehlern, Optimierung.
 - c) _____ Positiver Team-Geist: Emotionale Nähe, echtes Miteinander, Austausch, Einfühlungsvermögen, Respekt, Freundschaft.
 - d) _____ Praktische Vorgehensweise: Disziplin, Zuverlässigkeit, gesunder Realismus, Handlungsbereitschaft, Beständigkeit.
 - e) _____ Konsequente Realisierung: Sicherung der Qualität, effektives Zeit-Management, Perfektion, Durchhaltevermögen.
 - f) _____ Offenheit und Kommunikation: Vernetzung, Abwechslung, neue Kontakte, Begeisterung, interessante Perspektiven.
 - g) _____ Entscheidungsfreude: Konzentration, positives Arbeitsklima, Balance, Vertrauen, Charisma, Überblick, Delegation.
 - h) _____ Ziel-Orientierung: Motivation, Dynamik, Durchsetzung, Tatendrang, Engagement, Commitment.



Auswertung

ABSCHNITT	POSITION							
	a	b	c	d	e	f	g	h
Mein / e ...								
1. Beitrag								
2. Verhalten								
3. Hindernisse								
4. Einstellung								
5. Freude								
6. Problemlösung								
7. Grenzen								
8. Image								
9. Fokus								
10. Werte								

Übertragen Sie die Punktezahl aus der obigen Punktetabelle in die untere Tabelle. Addieren Sie dann die Punkte in jeder Spalte.

Die Gesamtsummen ergeben die Verteilung der Punkte auf die Teamrollen.

Abschnitt	PC	VM	ZM	KI	WK	KC	HT	KF
1. Beitrag	g	d	f	c	a	h	b	e
2. Verhalten	h	a	c	d	f	g	e	b
3. Hindernisse	a	c	e	g	b	d	f	h
4. Einstellung	d	h	b	e	g	c	a	f
5. Freude	b	f	d	h	e	a	c	g
6. Problemlösung	f	c	g	a	h	e	b	d
7. Grenzen	e	g	a	f	d	b	h	c
8. Image	b	a	c	d	e	f	h	g
9. Fokus	h	c	d	e	g	f	b	a
10. Werte	d	g	h	a	f	b	c	e
Gesamt:								



Team-Rollen

- VM** **Vorsitzende Moderator**
(Coordinator – Koordinator/Integrator)
- ZM** **Zielorientierte Motivator**
(Shaper – Macher)
- KI** **Kreative Ideengeber**
(Planter – Neuerer/Erfinder)
- WK** **Weltoffene Kontakter**
(Ressource Investigator – Wegbereiter)
- HT** **Hilfsbereite Team-Builder**
(Team-Worker – Teamarbeiter/Mitspieler)
- PC** **Pragmatische Company-Worker**
(Implementor – Umsetzer)
- KF** **Konsequente Finisher**
(Completer – Perfektionist)
- KC** **Kritische Controller**
(Monitor Evaluator – Beobachter)



Interpretation der erreichten Punktzahl und weitere Anmerkungen

Die Team-Rolle mit der höchsten Punktzahl zeigt an, wo Sie in einem Arbeits-Projekt am wirkungsvollsten eingesetzt sind. Die zweithöchste Punktzahl zeigt, welche wichtige Team-Rolle Sie ersatzweise einnehmen können, falls die Gruppe Ihre primär geeignete Team-Rolle nicht so sehr benötigen sollte.

Die Rollen mit den mittleren Werten zeigen, wo Sie andere Rollen-Spezialisten positiv unterstützen sollten. Hier können Sie nicht aktiv führen, doch Sie können als nützlicher Team-Helper wertvolle Dienste für die Gruppe leisten.

Die beiden niedrigsten Punktzahlen der Team-Rollen zeigen mögliche Schwachstellen Ihrer Flexibilität im Team. In diesen Rollen brauchen Sie andere Menschen, die Ihnen helfen, Ihre Ziele und Werte zu realisieren. Hier können interessante Synergie-Effekte entstehen, wenn Sie arbeitsteilig mit anderen Teammitgliedern kooperieren und Sie bereit sind, sich unterstützen zu lassen.

Um Ihr persönliches TeamrollenProfil zu besprechen, nehmen Sie bitte Kontakt zu mir auf:

*Holger Grimmig
hg@inavigare.com
+49.(0)172.433 0 422*



Mein Rollen-Profil Tabelle

Name:

Datum:

_____ Punkte	Meine 1. Hauptrolle:	_____
_____ Punkte	Meine 2. Hauptrolle:	_____

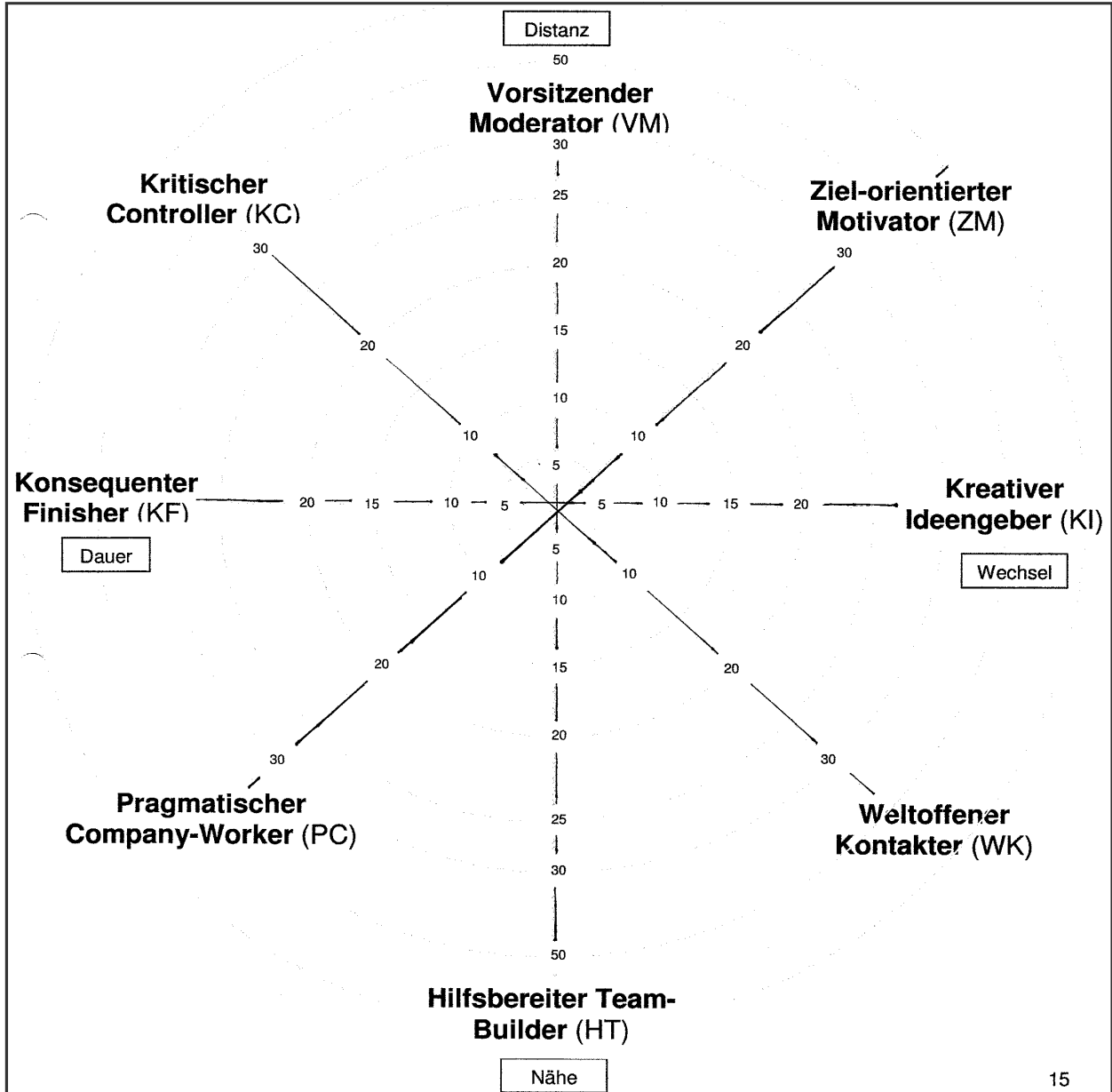
_____ Punkte	Meine beste Neben-Rolle:	_____
--------------	--------------------------	-------

_____ Punkte	Meine Helfer-Rollen:	_____
_____ Punkte		_____
_____ Punkte		_____

_____ Punkte	Meine inkompetente Rolle:	_____
--------------	---------------------------	-------

_____ Punkte	Meine Un-Rolle:	_____
--------------	-----------------	-------

Meine Rollen-Profil Tabelle





Die Team-Rollen

Rolle	Motto
VM Vorsitzender Moderator (Coordinator – Koordinator/Integrator)	„Gute Entscheidungen führen zum Erfolg!“
ZM Zielorientierter Motivator (Shaper – Macher)	„Wir müssen schnell und effizient sein!“
KI Kreativer Ideengebe (Planter – Neuerer/Erfinder)	„Auf die zündende Idee kommt es an!“
WK Weltoffener Kontakter (Resource Investigator – Wegbereiter)	„Auch über den Tellerrand schauen!“
HT Hilfsbereiter Team-Builder (Team-Worker – Teamarbeiter/Mitspieler)	„Wir mögen und unterstützen uns!“
PC Pragmatischer Company-Worker (Implementor – Umsetzer)	„Alle müssen mit anpacken!“
KF Konsequenter Finisher (Completer – Perfektionist)	„Was zählt ist ein optimales Endergebnis!“
KC Kritischer Controller (Monitor Evaluator – Beobachter)	„Risiken und Chancen richtig bewerten!“



Entstehung der Team-Rollen

Viel zu lange Zeit hat man die Bemühungen um erfolgreiches Management fast ausschließlich mit der Suche nach der richtigen Führungsposition gleichgesetzt.

Unternehmen haben sich intensiv mit der Qualifikation, der Erfahrung und dem Erfolg Einzelner beschäftigt. Dabei wissen wir im Grunde genau, dass es den idealen Einzelnen für eine bestimmte Aufgabe nicht gibt. Man findet ihn nicht, weil es ihn gar nicht geben kann.

Schon der Versuch, die Eigenschaften eines perfekten Managers aufzuzählen, beweist, dass es ihn nicht geben kann, weil sich zu viele der Eigenschaften gegenseitig ausschließen. Einerseits soll er hochintelligent sein, darf aber andererseits nicht zu viel denken, denn er muss handeln.

Er soll sich gut durchsetzen können, gleichzeitig muss er einfühlsam sein und die Interessen seiner Mitarbeiter respektieren. Er soll ziel-orientiert, effizient, dynamisch und gleichzeitig geduldig sein. Er soll fließend kommunizieren können und dafür guter Zuhörer sein.

Entscheidungsfreude muss er besitzen, doch zugleich soll er wohlüberlegte Entscheidungen treffen, um nur einige der widersprüchlichen Eigenschaften zu nennen.

Es ist sehr unwahrscheinlich, dass eine einzelne Person alle diese Eigenschaften verkörpern kann, aber bei einer Gruppe von Menschen steigt die Wahrscheinlichkeit zur Realisation des perfekten Managements ganz enorm.

Die vorliegende Analyse der Rollenverteilung im Team basiert auf einer Reihe wissenschaftlicher Studien, insbesondere der von Dr. Raymond Meredith Belbin durchgeführten Arbeiten am Management Collage in Henley/USA.

Dabei wurde beobachtet, dass das menschliche Team-Verhalten bestimmten Mustern unterliegt. Aus diesen wiederkehrenden Mustern konnten die Forscher acht typische Verhaltens-Rollen ableiten.

Die Rollen entstehen, indem sich die einzelnen Team-Mitglieder auf bevorzugte Aufgaben spezialisieren. Sie bringen das Team voran, indem sie den Fokus ihrer Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte der Zusammenarbeit ausrichten. So übernimmt im Laufe der Zeit jedes konstruktive Team-Mitglied diejenigen Funktionen, die am besten zu seiner Persönlichkeit passen.



Rollenbewusstheit im Team

Für die gezielte Entwicklung eines Teams ist es nützlich, wenn die Mitglieder ihre bevorzugten Team-Rollen kennen und akzeptieren, um bewusst mit ihren Eigenarten und den Andersartigkeiten ihrer Team-Kollegen umzugehen.

Nur so können Respekt und Wertschätzung statt gegenseitigem Kampf den Arbeitsalltag bestimmen. Deshalb möchten wir jedem verantwortungsbewussten Team-Player empfehlen, das eigene Rollenverhalten bewusst zu erforschen und es im Alltag auf die anderen Team-Mitglieder abzustimmen.

Natürlich kann eine individuelle Spezialisierung dem Team auch Nachteile bringen. Wenn sich zum Beispiel zu viele Team-Mitglieder auf die gleiche Aufgabe konzentrieren, könnte daraus unnötige Konkurrenz entstehen und gleichzeitig würden andere Aufgabenfelder vernachlässigt. Doch im Großen und Ganzen überwiegen die Vorteile der Arbeitsteilung.

Die unterschiedlichen Fähigkeiten der Team-Mitglieder können optimal genutzt werden. Dauerhafter Erfolg stellt sich dann ein, wenn alle Team-Mitglieder die entstandene Rollenverteilung bewusst erkennen und im allseitigen Einverständnis respektieren.

Das Teamrollen-Model basiert auf empirischen Beobachtungen der Arbeitswelt. Dabei wurde deutlich, dass ein vollständiges und ausgewogenes Team überproportionale Vorteile mit sich bringt. Das Fehlen wichtiger Rollen schwächt jedes Team erheblich, aber genauso bewirkt die Anwesenheit von zu vielen Mitgliedern des gleichen Rollen-Typus vorhersehbare Konflikte. So entstehen, wenn es zum Beispiel zu viele Kreative Ideengeber gibt, zwar viele gute Ideen, doch sie werden oft nicht konsequent umgesetzt. Ein unvollständiges Team wird in der nachhaltigen Leistungsfähigkeit von Gruppen weit übertroffen, in denen alle nötigen Team-Player vorhanden sind.

Der Aufbau von Teams mit ausgewogenen Teamrollen ist nicht bei jeder Aufgabe gleich wichtig. Wenn eine Gruppe die Aufgabe hat, einen gleichbleibenden, andauernden Prozess ohne wesentliche Veränderungen und ohne die Notwendigkeit von Innovationen zu bewältigen, spielt die Ausgewogenheit des Teams nicht so eine entscheidende Rolle, wie bei einer Gruppe, die sich unter ständigen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, der Produkte, Märkte und Kosten bewähren muss. Sobald Wettbewerb, Druck und die Notwendigkeit zügiger Entscheidungen und innovativer Maßnahmen ins Spiel kommen, ist es von überragender Wichtigkeit, möglichst das gesamte Spektrum der Team-Fähigkeiten einsetzen zu können.



Vorsitzender Moderator

(Coordinator – Koordinator/Integrator)

„Gute Entscheidungen führen zum Erfolg!“

Der Vorsitzende Moderator führt und koordiniert die Aktivitäten des Teams, um die externen Anforderungen zu erfüllen. Er ist auf die Aufgaben und Ziele fokussiert.

In der Regel kann man davon ausgehen, dass er eine überdurchschnittliche Intelligenz besitzt, aber er ist keineswegs brillant und kein ungewöhnlich kreativer Denker; selten stammen die wirklich guten Ideen von ihm. Am beeindruckendsten an ihm ist seine Ausstrahlung, die das gesamte Team beeinflusst. Sein Auftreten ist kontrolliert und auf Selbstdisziplin gegründet. Oft besitzt er das so genannte Charisma, das man sich als „natürliche Autorität“ vorstellen kann. Er ist dominant, aber auf freundliche und nicht herausfordernde Art, er will nicht beherrschen, sondern aktiv unterstützen. Von seinem Naturell her vertraut er anderen Menschen, es sei denn, dass man ihnen offensichtlich nicht trauen kann, und er ist ungewöhnlich wenig daran interessiert, sich zu profilieren.

Er kann erkennen, wie stark oder wie schwach die Team-Mitglieder auf den jeweiligen Gebieten sind, und er setzt Leute schwerpunktmäßig dort ein, wo sie am besten ihre individuellen Fähigkeiten entfalten können. Er weiß, dass man das gesamte „menschliche Kapital“ des Teams so effektiv wie möglich nutzen muss. Er übernimmt Verantwortung, moderiert die Arbeitsverteilung, erkennt Lücken und ergreift Maßnahmen, sie zu füllen.

Ein Vorsitzender Moderator spricht ohne Hemmungen und meist ist er leicht ansprechbar. Er ist ein guter Kommunikator, der weder zuviel noch zu wenig redet, und meistens gut zuhören kann.

Der Vorsitzende Moderator formuliert die Ziele für die Gruppe und legt ihre Tagesordnung fest; er wählt aus, welche Probleme das Team vorrangig bearbeiten soll, und er setzt Prioritäten. Er versucht jedoch nicht, die Diskussion zu dominieren. Seine eigenen anfänglichen Beiträge sind wahrscheinlich eher Fragen als Thesen oder Vorschläge. Er hört zu, bringt die Gefühle der Gruppe auf einen Nenner und wägt die verschiedenen Urteile der Gruppenmitglieder ab. Wenn eine Entscheidung gefällt werden muss, trifft er sie mit Bestimmtheit, jedoch erst, nachdem jeder seine Meinung dazu geäußert hat.



Zielorientierter Motivator

(Shaper – Macher)

„Wir müssen schnell und effizient vorankommen!“

Meist hat ein Team einen Gruppenleiter als „sozialen Führer“, und getrennt davon einen „Aufgabenführer“, der für ein bestimmtes, definiertes Projekt verantwortlich ist – ähnlich wie ein Staat ein Staatsoberhaupt und außerdem einen Regierungschef für bestimmte Regierungsaufgaben braucht. In vielen Fällen des Tagesgeschäfts ist der Ziel-orientierte Motivator der „Chef vom Dienst“, der sich mit voller Kraft um das Vorankommen des Teams kümmert.

Der Ziel-orientierte Motivator steckt voller unruhiger Energie, er geht auf die Leute zu, ist emotional, impulsiv und ungeduldig. Er ist leicht reizbar und lässt sich hin und wieder zu dramatischen Übertreibungen hinreißen.

Er neigt zur Provokation und lässt sich selbst leicht herausfordern, wobei er oft Spaß und Befriedigung empfindet. Er hat häufig Auseinandersetzungen, aber sie sind schnell vorbei und er hegt keinen Groll. Doch der Motivator fühlt sich auch schnell übergangen. Manchmal sieht er sich als Gegenstand oder Opfer einer drohenden Verschwörung.

Die wesentliche Funktion des Ziel-orientierten Motivators ist es, den Anstrengungen des Teams Gestalt zu geben. Man bezeichnet ihn auch als „Shaper“ oder „Antreiber“. Dabei leistet er oftmals mehr Führungsarbeit als der Vorsitzende Moderator. Er besteht auf einer Struktur in Diskussionen und versucht, Ideen und Ziele zu bündeln und praktische Überlegungen zu einem einzigen realisierbaren Projekt zu schmieden, das er dann zur Entscheidung und Durchführung vorantreibt.

Der Ziel-orientierte Motivator strahlt Selbstbewusstsein aus, das oft heftige Selbstzweifel übertönt. Bestätigung findet er in erfolgreichen Ergebnissen.

Seine Energie ist fast zwanghafter Natur und immer zielstrebig. Meistens sind seine Ziele gleichzeitig die Ziele des Teams. Aber dann betrachtet der Motivator – in viel stärkerem Maße als der Vorsitzende Moderator – das Team als Teil seiner eigenen Persönlichkeit. Er will Aktion, und zwar sofort.

Er ist ehrgeizig und intolerant gegenüber Weichheit, mangelnder Präzision und unklarem Denken. Menschen außerhalb des Teams würden ihn wahrscheinlich gelegentlich als arrogant oder anmaßend beschreiben. Auch die Mitarbeiter im Team sind hin und wieder in Gefahr, von ihm überrollt zu werden. Er kann das ganze Team schwer unter Druck setzen, aber genau dieser Druck bringt das Team enorm nach vorne – mit voller Kraft dem gesteckten Ziel entgegen.



Kreativer Ideengeber

(Planter – Neuerer/Erfinder)

„Auf die zündende Idee kommt es an!“

Man fand heraus, dass ineffektive Teams oftmals darunter leiden, dass sie nicht ausreichend mit frischen Ideen versorgt werden. Der Vorsitzende Moderator sowie auch der Zielorientierte Motivator sind oft nicht in der Lage, sich in introvertierte Zustände zu begeben, um dann ganz neue Wege und Strategien zu entwickeln. Deshalb braucht ein Team einen Kreativen Ideengeber, der geistige Samen hervorbringt, die dann genährt werden, bis sie selbst Früchte tragen.

Der Kreative Ideengeber ist für das Team ein Quell von originellen Ideen, Anregungen und Vorschlägen. Ihm fällt immer etwas ein. Die Einfälle des Ideengebers zeichnen sich aus durch Originalität und einen radikalen Ansatz gegenüber bestehenden Problemen und Hindernissen.

Er besitzt die größte Phantasie im Team. Während das Team an den alten Strukturen klebt, wird seine außergewöhnliche Intelligenz schon nach einer völlig neuen Problemlösung suchen. Auch zu einer schon beschlossenen Vorgehensweise wird er innovative Erkenntnisse beisteuern. Ihm liegen die Hauptprobleme und die Grundlagen einer zukünftigen Vorgehensweise viel mehr am Herzen als die Details, in denen er öfter unpräzise ist und zu Flüchtigkeitsfehlern neigt.

Der Kreative Ideengeber ist oftmals vertrauensvoll, unverklemmt und manchmal fast kindlich naiv in seinem Sozialverhalten. Es kann vorkommen, dass er den Teamfrieden ungeniert stört und andere Teammitglieder kränkt, besonders wenn er ihre eingeschliffenen Verhaltensmuster kritisiert. Seine Kritik dient meist jedoch dazu, neue Wege aufzuzeigen und den Boden für seine eigenen Ideen zu bereiten. Häufig folgen seine innovativen Gegenvorschläge dann auf dem Fuße.

Der Kreative Ideengeber läuft Gefahr, dass er zuviel Energie auf Ideen verwendet, die ihm persönlich gefallen, die aber nicht immer mit den Bedürfnissen oder Zielen des Teams zu tun haben. Es fällt ihm manchmal schwer, Kritik an seinen eigenen Ideen zu akzeptieren. Er ist leicht beleidigt und kann bockig werden, wenn seine Ideen auseinandergenommen oder abgelehnt werden. Das kann so weit gehen, dass er dann abschaltet und sich weigert, weitere Beiträge zu leisten.

Oftmals erfordert es viel Fingerspitzengefühl und Einfühlsamkeit (meist von Seiten des Vorsitzenden Moderators), um das Beste aus ihm herauszulocken. Doch trotz Vielzahl seiner möglichen Schwächen ist es meist der Kreative Ideengeber, der den zündenden Funken für ein exzellentes Team-Work liefert.



Weltoffener Kontakter

(Ressource Investigator – Wegbereiter)

„Auch über den Tellerrand hinausschauen!“

Der Weltoffene Kontakter ist meistens ein auffällig sympathisches Teammitglied. Er ist locker, spontan und kommunikativ. Er fühlt sich in der Gemeinschaft wohl, und man kann leicht sein Interesse gewinnen. Er neigt zu positiven und enthusiastischen Reaktionen. Der Kontakter kann sich begeistern, doch manchmal lässt er eine Sache genauso schnell fallen, wie er sie aufgegriffen hat.

Der Weltoffene Kontakter ist das Teammitglied, das aus der Gruppe hinausgeht und Informationen, Ideen und Entwicklungen von draußen hereinbringt. Er schließt leicht Freundschaft und verfügt über eine beträchtliche Vielzahl von Außenkontakten. In seinem Büro ist er nur selten anzutreffen, und wenn, dann telefoniert er wahrscheinlich gerade. Er ist der Verkäufer, der Pressesprecher, der Marketing-Mann, der Diplomat, der Verbindungsoffizier, der ständig nach neuen Möglichkeiten in der Außenwelt sucht. Seine Fähigkeiten, Ideen und Innovationen anzuregen, führen dazu, dass er oftmals fälschlicherweise für einen kreativen Entwickler von Ideen gehalten wird, aber er besitzt nicht die radikale Originalität, durch die sich der Kreative Ideengeber auszeichnet. Bei alledem erkennt der Weltoffene Kontakter jedoch zuverlässig die enorme Bedeutung neuer Ideen für das Team.

Ohne Stimulation durch interessante Aufgaben oder positive Zuwendung anderer Teammitglieder ist der Weltoffene Kontakter leicht gelangweilt, lustlos und ineffizient. Im Team jedoch kann er gut improvisieren. Er kann auch gut unter Druck arbeiten. Wenn jedoch wenig zu tun ist, macht er noch weniger. Es kommt nicht selten vor, dass er Aufgaben nicht zu Ende führt, die er in einem seiner Begeisterungsausbrüche übernommen hat.

Sein breites Spektrum vielfältiger Außeninteressen kann dazu führen, dass er, ähnlich wie der Kreative Ideengeber, zuviel Zeit mit irrelevanten Dingen vertrödelt, die ihn persönlich interessieren. Trotz alledem hat er die wichtigste Rolle im Team, wenn es darum geht, Stagnation und Verknöcherung zu verhindern und den Bezug zur Realität zu behalten. Ohne einen starken Weltoffenen Kontakter neigt ein Team dazu, im eigenen Saft zu schmoren. Der Kontakter vernetzt das Team mit den Interessen der Außenwelt. Sein großer Beitrag besteht darin, die Leistung des Teams im Markt optimal zu positionieren und die Ressourcen der Umwelt konsequent zu nutzen.



Hilfreicher Teambuilder

(Team-Worker – Teamarbeiter/Mitspieler)

„Wir mögen und unterstützen uns!“

Der Hilfsbereite Team-BUILDER ist der sensibelste und einfühlsamste im Team. Er spürt die Bedürfnisse und Sorgen der einzelnen Teammitglieder und registriert die emotionalen Strömungen in der Gruppe. Er interessiert sich für das Privatleben und die Familienangelegenheiten der übrigen Teammitglieder, um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Er ist ein aktiver interner Kommunikator. Er ist liebenswürdig, beliebt, nicht aggressiv – das emotionale Bindeglied im Team. Er ist dem Team als Ganzes treu (obwohl er auch durchaus Partei ergreift, wenn es zur Spaltung kommt) und unterstützt alle anderen, soweit er dies kann. Wenn jemand eine gute Idee entwickelt hat, baut er lieber darauf auf, als sie zu zerstören oder eine konkurrierende Idee zu entwickeln.

Der Team-BUILDER ist ein guter und verständnisvoller Zuhörer, kommuniziert frei und leicht mit allem im Team und ermutigt auch andere, sich so zu verhalten. Als Motor der Einheit und der Harmonie bildet er ein Gegengewicht zu der Spannung und den Unstimmigkeiten, die bisweilen vom Ziel-orientierten Motivator, dem Kreativen Ideengeber und gelegentlich auch vom Kritischen Controller erzeugt werden können. Persönliche Konfrontationen sind ihm äußerst unangenehm. Er versucht, Streit aus dem Weg zu gehen und Konflikte auch bei anderen zu dämpfen.

Wenn das Team unter Druck gerät oder in Schwierigkeiten steckt, sind das Mitgefühl, das Verständnis, die Loyalität und die Unterstützung der Team-BUILDERS besonders wertvoll. Dadurch, dass er nicht rivalisiert und Spannungen nicht mag, kann er weich und unentschlossen wirken, aber das macht ihn auch zu einer beständigen Kraft gegen Spaltung und Zerrüttung im Team.

Er ist ein beispielhaftes Teammitglied. Auch wenn man den Wert seines Team-Beitrags gelegentlich nicht sofort erkennt, so sieht man seinen Nutzen für das Team immer dann sehr deutlich, wenn er nicht da ist – besonders in Situationen, in denen das Team durch Belastung und Druck strapaziert wird.



Pragmatischer Company-Worker

(Implementor – Umsetzer)

„Alle müssen mit anpacken!“

Der Pragmatische Company-Worker bildet die arbeitende Seele des Teams. Er ist ein Organisations-Talent. Er ist derjenige, der Entscheidungen und Strategien in abgegrenzte und handliche Aufgaben umsetzt, mit denen alle Teammitglieder zurecht kommen können. Ihm liegt das Machbare am Herzen, und sein Hauptbeitrag ist es, die Pläne des Teams in eine umsetzbare Form zu überführen. Er konzentriert sich auf die Etappen-Ziele des Teams und verfolgt sie logisch und konsequent.

Der Company-Worker ist charakterstark und ähnlich diszipliniert wie der Vorsitzende Moderator, wenngleich ihm jedoch die charismatische Ausstrahlung fehlt. Er ist für seine Aufrichtigkeit, Integrität und sein Vertrauen in die Kollegen bekannt. Man kann ihn nicht so leicht bremsen oder entmutigen. Nur bei rascher Änderung der Pläne neigt er dazu sich aufzuregen, weil ihm instabile, sich schnell ändernde Situationen Schwierigkeiten bereiten.

Da er stabile Strukturen liebt, versucht er mit Beharrlichkeit, diese aufzubauen. Wenn man ihm eine Entscheidung vorlegt, entwirft er einen Zeitplan; gibt man ihm eine Gruppe und eine Zielvorgabe, erstellt er einen konkreten Organisationsplan. Der Company-Worker arbeitet effizient, systematisch und methodisch, ist aber hin und wieder etwas unflexibel. Er geht nicht auf Spekulationen und Ideen ein, die nicht unmittelbar erkennbaren Bezug zu der vorliegenden Aufgabe haben. Nur wenn es notwendig erscheint, ist er bereit, seine Organisationsstrukturen zu verändern, um sie den weiterentwickelten Zielen des Teams anzupassen.

Der Company-Worker neigt dazu, zu wettbewerbs-orientiert zu arbeiten. Dies kann sich in Form negativer, destruktiver Kritik an den Vorschlägen von anderen Teammitgliedern äußern. Normalerweise ist er jedoch nahe am Schwerpunkt des Teams. Er verkörpert die momentane Aktivität der gesamten Gruppe. Wenn ein Teammitglied überhaupt nicht weiß, was beschlossen wurde und was er zu tun hat, dann erkundigt er sich wahrscheinlich zuerst beim Pragmatischen Company-Worker.



Konsequenter Finisher

(Completer – Perfektionist)

„Was zählt, ist ein optimales Ergebnis!“

Der Konsequente Finisher konzentriert sich auf die angestrebten Endergebnisse des Teams. Er fühlt sich verpflichtet, die anstehenden Aufgaben mit der größtmöglichen Perfektion zu bewältigen. Deshalb fokussiert er auf alles, was schiefgehen könnte. Er fühlt sich erst wohl, wenn er persönlich jede kritische Kleinigkeit nachgeprüft und sich vergewissert hat, dass alles getan und nichts übersehen wurde. Dabei agiert er weder ausgesprochen emotional noch auf störende Weise konfus – sein Hang zum Perfektionismus ist eher ein funktionaler Ausdruck seines Sicherheitsbedürfnisses. Der Finisher sichert den tatsächlichen Erfolg der Gruppe. Er erkennt Zeitplan und Zielkriterien sehr genau und achtet darauf, dass alle Verantwortlichen sich daranhalten. Am liebsten würde er jedoch alle zielführenden Aktivitäten selber erledigen.

Der Konsequente Finisher ist kein aggressives Mitglied, aber er erzeugt ständig ein Gefühl von Druck, das er anderen vermittelt, um sie zum konsequenten Handeln zu veranlassen. Er ist im Wesentlichen beherrscht, doch durch sein starkes Pflichtgefühl erscheint er den nachlässigeren Teammitgliedern oftmals ungeduldig und intolerant.

Wenn der Konsequente Finisher ein Hauptanliegen hat, ist es die ordentliche Erfüllung der Vorgaben. Ihm stehen ständig Zielvorgaben und Zeitpläne vor Augen. Wenn der Company-Worker bereits 80% einer Aufgabe erledigt hat und gleichzeitig mit Arbeit überlastet ist, ist es der Finisher, der sich freiwillig zur Übernahme der Aufgabe anbietet. Bei ihm ist der konsequente Abschluss in sicheren Händen. Die anderen Mitglieder vertrauen auf sein Pflichtgefühl und seine Zuverlässigkeit.

Wenn der Finisher sich nicht rein sachlich auf die konsequente Durchführung der notwendigen Arbeiten konzentriert, kann er mit seinen misstrauischen Wesenszügen die Moral des gesamten Teams beeinträchtigen. Hin und wieder verliert er das Hauptziel aus dem Auge und verliert sich in Details.

Trotzdem ist er meist wegen seines Durchhaltevermögens und seines Verantwortungsgefühls bei den anderen Teammitgliedern hochgeachtet. Seine rigorose Konsequenz bis zum Abschluss ist die entscheidende Grundlage der Qualitätssicherung für das Team.



Kritischer Controller

(Monitor Evaluator – Beobachter)

„Risiken und Chancen richtig einschätzen!“

In einem ausgewogenen Team brauchen nur der Kreative Ideengeber und der Kritische Controller einen wirklich hohen IQ. Im Gegensatz zum Ideengeber erscheint der Controller eher gefühlskalt. Vom Temperament her ist er in der Regel ernsthaft und nicht sehr anregend. Sein Beitrag besteht eher in detaillierter und leidenschaftsloser Analyse als in der begeisterten Präsentation von kreativen Ideen. Es ist eher unwahrscheinlich, dass er originelle Vorschläge einbringt, doch er kann verhindern, dass sich das Team auf falsche Pfade oder unsinnige Vorgehensweisen einlässt.

Obwohl der Controller vom Wesen her eher kritisch als kreativ ist, kritisiert er nicht um der Kritik willen, sondern nur, wenn er einen Fehler im Plan oder in der Argumentation entdeckt. Im ganzen Team erscheint er am wenigsten motiviert; Begeisterung und Euphorie gehören einfach nicht zu seinem emotionalen Kostüm. Das hat jedoch den Vorteil, dass sein Urteil nicht durch seine innere Anteilnahme getrübt wird. Meist dauert es lange, bis er sich zu etwas entschlossen hat, und er brütet gerne über einer Sache, aber er ist der objektivste Denker im Team.

Der Controller kann sich dicke Bände schwieriger Texte einverleiben, sie verständlich machen und beurteilen. Er versteht es Probleme zu analysieren und die Urteile und Beiträge der anderen einzuordnen. Dabei geht er aber manchmal so taktlos und unsensibel vor, dass er die Moral des Teams drückt, indem er zur Unzeit wohlgemeinte Dämpfer verteilt.

Obwohl er nicht besonders ehrgeizig ist und eher wenig ziel-orientierte Energie entfaltet, wird er als kontrollierende Autorität von allen Teammitgliedern akzeptiert, besonders, weil er aufgrund seines scharfen Verstandes den echten Respekt seiner Kollegen genießt.

Für den Erfolg des Teams ist es entscheidend, dass der Kritische Controller unparteiisch urteilt und dass er gegenüber Veränderungen offen ist.

Manchmal besteht jedoch die Gefahr, dass sein Kritikvermögen sein Fassungsvermögen für neue Impulse überwiegt. Der Controller verhält sich solide und zuverlässig, aber ihm fehlt oftmals das Einfühlungsvermögen für die emotionale Lage der anderen Gruppenmitglieder. Doch ein guter Controller besitzt eine Eigenschaft, die ihn für ein Team unersetzlich macht: Sein Urteil gibt der Gruppe einen fachlichen Kompass – er weiß, welcher Weg am zuverlässigsten zum Erfolg führt.



Charakterzüge Team-Rollen

Teamrolle	Charakterzüge im Team
VM Vorsitzender Moderator Coordinator Koordinator / Integrator	<ul style="list-style-type: none"> • Ist nicht notwendigerweise Team-Leader per Organisations-Definition, aber er übernimmt den Vorsitz • Koordiniert die Arbeiten, achtet auf Einhaltung externer Ziele • Vertraut den Menschen • Redet ungezwungen, kommuniziert, kann gut zuhören • Fragt mehr als dass er Vorschläge macht • Fokussiert Leute auf das, was sie am besten können etabliert die Rollen, Abgrenzungen, füllt Lücken • Setzt die Ziele, Prioritäten, selektiert Probleme • Fasst Gruppengefühl/ Urteil/ Entscheidungen zusammen • Fasst Entschlüsse, nachdem sich jeder geäußert hat
ZM Zielorientierter Motivator Shaper Macher	<ul style="list-style-type: none"> • Voll nervöser Energie • Fordert andere schnell heraus und stellt sich schnell der Verantwortung (was er begrüßt und genießt) • Verkracht sich leicht, aber nicht nachtragend, hegt keinen Groll • Sorgt für Unbehagen im Team, .. aber setzt in die Tat um • Gibt den Anstrengungen des Teams eine Gestalt • Sucht Strukturen, Unterteilung in Einzelziele/ Projekte • Drängt auf Entscheidungen und Aktion.. Jetzt!! • Verbirgt sein Selbstvertrauen, da Selbstzweifler • Lehnt Verschwommenheit, Verworrenheit ab • Andere (außerhalb des Teams) bezeichnen ihn als schroff und arrogant
KI Kreativer Ideengeber Planter Neuerer / Erfinder	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle originärer Ideen, Vorschlägen, Empfehlungen • Sucht nach völlig neuen Ansätzen, wenn das Team ins Stocken gerät • Seine eigene Kritik bereitet den Boden für seine Idee und Gegenvorschlag • Kümmert sich nicht um Details, und neigt zu Flüchtigkeitsfehlern • Ist für einen Introvertierten unerwartet vorwärtsdrängend und hemmungslos • Er kann stachelig und beleidigend zu anderen, besonders, wenn sie seine Ideen kritisieren • Kann keine Kritik vertragen • Manchmal zu phantastisch; am Team-Ziel vorbei • Schmeißt die Sache zu leicht hin • Trotz all seiner Fehler: liefert den zündenden Funken



Teamrolle	Charakterzüge im Team
WK Weltoffener Kontakter Ressource Investigator Wegbereiter	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Anhieb das beliebteste Gruppenmitglied • Entspannt, gesellig, sozial, positive Reaktion, Enthusiasmus, Interesse schnell entfacht • Bringt Ideen, Informationen, Entwicklung von außen ins Team • Schließt schnell Freundschaften, hat massenweise Kontakte • Selten im Büro, wenn ja, dann am Telefon • Ein Verkäufer, Diplomat, Verbindungsoffizier, stimuliert Ideen • Langweilt sich ohne andere • Improvisator, ständig unter Druck • Bringt nicht alles fertig, was er sich vorgenommen hat • Beschäftigt sich mit Irrelevantem • Verhindert im Team Stagnation, Fossilität und Gefahr, dass die Verbindung zur Realität verloren geht
HT Hilfsbereiter Team-Builder Team-Worker Teamarbeiter / Mitspieler	<ul style="list-style-type: none"> • Spürt am ehesten die emotionalen Ströme im Team • Weiß am meisten über die privaten Leben der Mitglieder • Interner Kommunikator: sympathisch, beliebt, wenig Ansprüche • Vermeidet Rivalität, baut auf Ideen anderer • Hört gut zu, spricht frei und ermuntert andere auch dazu • Fördert Einigkeit und Harmonie, kompensiert Reibungen durch ZV, KI oder KC • Vermeidet persönliche Konfrontation • Ist besonders wertvoll, wenn das Team unter Druck gerät
PC Pragmatischer Company-Worker Implementor Umsetzer	<ul style="list-style-type: none"> • Der praktische Organisator • Wandelt Strategien und Entscheidungen in machbare Arbeitspakete, die von den Leuten auch gemacht werden können • Starker Charakter und Disziplin • Nur schwer zu entmutigen • Allerdings gerät er außer Fassung bei plötzlichen Planänderungen • Braucht stabile Strukturen und baut sie deshalb auf • Arbeitet effizient, systematisch, methodisch • Manchmal etwas unflexibel, unempfänglich für Spekulationen • Reagiert überempfindlich, wenn das Projekt schlechtgemacht wird oder von anderen in-konstruktive Kritik / Vorschläge kommen • Er ist die Seele des Projektes



Teamrolle	Charakterzüge im Team
KF Konsequenter Finisher Completer Perfektionist	<ul style="list-style-type: none"> • Nimmt nichts leicht und prüft lieber persönlich, ob nichts übersehen wurde • Seine Besessenheit ist Ausdruck seiner Besorgnis erzeugt eine ständige Stimmung von Dringlichkeit • Übt starke Selbstkontrolle und wird ungeduldig und intolerant gegenüber anderen, die es sich bequemer machen • Seine Passion ist die Erfüllung von Plänen und Deadlines • Mit seiner Besorgnis kann er Gruppenmoral runterziehen • Mit Hang zum Detail die Übersicht verlieren
KC Kritischer Controller Monitor Evaluator Beobachter	<ul style="list-style-type: none"> • Maßvoller, emotionsloser Analytiker • Verhindert Verpflichtung des Team in ein erfolgloses Projekt • Kein Kritisierer/ Nörgler an sich • Am wenigsten von allen hoch motiviert, kein Enthusiast • Aufnahme und Analyse großer, komplexer Mengengeschriebenen Materials, und Argumente von anderen • Dabei teilw. taktlos und verächtlich • Obwohl wenig Antrieb, sieht er sich im Wettbewerb mit KI, VM, wenn deren Fähigkeiten mit ihm überlappen • Gefahr, dass seine Kritikfähigkeit so negativ wird, dass er Empfangsbereitschaft für neue Ideen verliert • Sein Urteil ist allerdings meistens richtig



Typische Aussagen

Vorsitzender Moderator:

- „Um auf die Hauptsache zurückzukommen, könnten Sie ...“
- „Wir sind hier zusammengekommen, um folgendes zu tun ...“
- „Wir wollen zuerst dies tun und später jenes ...“
- „Zusammengefasst sind die wichtigsten Punkte offenbar folgende ...“
- „Vielleicht können Sie ... dann wird er ...“

Zielorientierter Motivator:

- „Wir müssen folgendes tun ...“
- „Wir verlieren Zeit. – Wir müssen ...“
- „Nein, da irren sie sich. – Das Wichtigste ist ...“
- „Wenn wir Ihre Bemerkung und seine Vorschläge kombinieren, können wir ...“

Kreativer Ideengeber:

- „Wie wäre es mit ...“
- „Lassen Sie uns das mal gründlicher betrachten ...“
- „Das sollte orange sein.“
- „Wenn wir das auf den Kopf stellen, kommt folgendes dabei heraus ...“
- „Wir dürfen die Wirkung der Schwerkraft nicht außer Acht lassen, deshalb könnte ...“

**Weltoffener Kontakter:**

- „Eine großartige Idee ...“
- „Ich kenne jemanden, der könnte ...“
- „Keine Sorge – Das kann ich beim Großhandel beziehen.“
- „Donnerblitze? Kein Problem – mein Cousin ...“
- „Ich könnte den Einkauf überreden ...“

Hilfsbereiter Team-Builder:

- „Patric, du solltest auf Vivien hören.“
- „Wir sollten Dennis Idee eine Chance geben.“
- „Man braucht sich doch nicht wegen ... zu streiten.“
- „Warum erzählen Sie nicht mehr über ...“
- „Wenn Melanie aus dem Urlaub zurückkommt, könnten wir ...“

Pragmatischer Company-Worker:

- „In der vorgegebenen Zeit könnten wir ...“
- „Wir können im Rahmen unseres Budgets sicherlich folgendes bewerkstelligen ...“
- „Wenn wir uns darauf einigen, können wir sicherstellen, dass dieses Ergebnis tatsächlich herauskommt.“
- „Was macht wer bis wann?“



Konsequenter Finisher:

- „Lassen Sie mich mal prüfen, ob ...“
- „Wie wär's mit ...“
- „Nein, wir müssen alles ..., damit es funktioniert.“
- „Und was ist mit Band 9, Artikel G, Abschnitt IV?“
- „So geht das nicht – dann sind wir eine Woche zu spät fertig.“
- „So klappt ... nie, es sei denn ...“

Kritischer Controller:

- „Das Problem mit ...“
- „Das Problem ist ...“
- „Wir müssen aufpassen, dass ...“
- „Wir dürfen nicht übersehen ...“
- „Wenn wir das Wesentliche daraus beachten, sollten wir ...“
- „Wenn dies geschieht, wird auch folgendes eintreten ...“