

Rolf Meier

Erfolgreiche Teamarbeit

25 Regeln für Teamleiter
und Teammitglieder



GABAL

Rolf Meier

Erfolgreiche Teamarbeit

25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder

Für meine Tochter Johanna

Rolf Meier

Rolf Meier

Erfolgreiche Teamarbeit

*25 Regeln für Teamleiter
und Teammitglieder*

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89749-585-6

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Bremen

Umschlagfoto: zefa visual media

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Zeichnungen: Peter Lohse, Büttelborn

Druck und Bindung: Salzland, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-shop.de

www.gabal-ist-ueberall.de

Inhalt

Einleitung:

Was ein Spitzenteam ausmacht	7
---	----------

Voraussetzung:

der passende Rahmen, die richtigen Leute	10
---	-----------

1. Erfolgchancen prüfen	10
2. Teammitglieder auswählen	15
3. Kompetenzen sichern	22
4. Rollen finden	30
5. Zusammenraufen ermöglichen.	40

Bedingung:

gute Kooperation	48
-----------------------------------	-----------

6. Spielregeln festlegen.	48
7. Zielorientiert arbeiten	50
8. Zuständigkeiten schaffen	56
9. Für ausreichende Informationen sorgen	62
10. Kommunikation sicherstellen	72
11. Entscheidungen treffen	78

Daueraufgabe:

Förderung der Teamkultur	91
---	-----------

12. Hemmnissen begegnen	92
13. Motivation erhalten	104
14. Mit Fehlern umgehen	110
15. Feedback nutzen	116
16. Veränderungen meistern.	122

Alltag:	
Konfliktmanagement	127
17. Konflikten vorbeugen	128
18. Spannungen erkennen	131
19. Nach Ursachen forschen	136
20. Konflikte angehen	139
21. Mobbing begegnen.	148
Zentralfigur:	
Teamleiter	152
22. Rolle annehmen	152
23. Mit Teammitgliedern Ziele vereinbaren.	158
24. Einzelne Mitarbeiter fördern	166
25. Bei Problemen helfen	175
Ein Wort zum Schluss	183
Literatur	184
Stichwortverzeichnis	185

Tipps für Teamleiter



Tipps für Teams



Einleitung: Was ein Spitzenteam ausmacht

In vielen Arbeitsbereichen könnten sowohl das Arbeitsklima wie die Ergebnisse besser sein, wenn alle zusammen systematisch am gemeinsamen Erfolg arbeiten würden, kurz: wenn sie sich als *Team* begriffen. Teamarbeit hat einen guten Ruf. Sie wird mit moderner Organisation assoziiert, mit Qualitätssteigerung, besseren Entscheidungen, Kostensenkungen und höherem Engagement der Mitarbeiter.

Ein Team zeichnet sich durch besondere Merkmale aus:

- Die Zusammenarbeit ist hierarchiefrei, jeder hat dieselben Rechte und auch Pflichten.
- Verschiedene Persönlichkeitsausprägungen, unterschiedliche Erfahrungen und Kenntnisse tragen dazu bei, die Ergebnisse zu optimieren.
- Das Team organisiert seine Arbeit weitgehend selbst, weshalb auch von selbststeuernden Gruppen gesprochen wird.

Teamkennzeichen

Teamarbeit schafft Synergien, Energien, die aus der Zusammenarbeit entspringen. Nachweislich erreichen Arbeitsgruppen bessere Ergebnisse, wenn die Mitglieder sich als Team verstehen und als solches kooperieren. Insbesondere verbessert sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit ihre Motivation; das hat zahlreiche Vorteile – sowohl für den einzelnen Beschäftigten wie für die Organisation als Ganzes, etwa das Unternehmen:

- Vorteile von Teamarbeit**
- Die Mitarbeiter haben größere Gestaltungsspielräume.
 - Sie tragen Mitverantwortung, können sich so besser mit Zielen und Aufgaben identifizieren.
 - Wissen und Erfahrung der Angestellten werden besser genutzt, da die Arbeitsaufteilung sich weniger an formalen Strukturen als an den Stärken der Einzelnen ausrichtet.
 - Nicht zuletzt wird durch eine intensive Zusammenarbeit das Gefühl der Zusammengehörigkeit, der Teamgeist, gefördert, was den Arbeitsergebnissen zugute kommt.

Die Stärken von Teams kommen besonders gut bei komplexen und neuartigen Aufgaben zum Tragen, etwa in Projekten.

- Mögliche Probleme im Team**
- Doch was sich in der Theorie gut anhört, kann in der Praxis schwierig sein. Nicht zufällig wird das Wort Team gerne mit „Toll, ein anderer macht’s“ oder „Täglich ein anderer am Marterpfahl“ übersetzt. Teamarbeit erfordert ein hohes Maß an Kommunikation, was Zeit kostet. Dies kann ebenso ein Nachteil sein wie die Schwierigkeit, Teams trotz Selbstbestimmung und Eigenverantwortung richtig zu führen und die Leistungen einzelner Mitarbeiter angemessen einzuschätzen.

Wie gut Ihr Team ist, zeigt sich in zwei Dingen:

- Wie effizient arbeiten Sie, welcher Aufwand steht welchem Nutzen/Ergebnis gegenüber? (Sachebene)
- Wie reibungslos funktioniert die Zusammenarbeit? (Beziehungsebene)

- Der richtige Rahmen**
- Begünstigt wird Teamarbeit durch einen passenden organisatorischen Rahmen:



Ein Team lebt von einer guten Kooperation, von ausreichender Information, einem regen Austausch. Die Arbeitserledigung wird durch Ziele gesteuert. Diese zu formulieren ist eine der Hauptaufgaben des Teamleiters. Zu seinen Pflichten gehören ferner die Interessenvertretung des Teams nach außen, das Schaffen günstiger Rahmenbedingungen, die Unterstützung der Gruppe und einzelner Mitarbeiter bei Fragen und Problemen.

Die folgenden Kapitel sollen Ihnen diese Faktoren näher bringen. Wenn Sie sie berücksichtigen, werden Sie bald erkennen: „Teamarbeit halbiert den Aufwand und verdoppelt den Nutzen.“

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viele interessante Erfahrungen bei der Arbeit im und am Team.

Rolf Meier

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Man kann mit den Kollegen *zusammen arbeiten* und man kann als Team *zusammenarbeiten*. Der Unterschied liegt in der Art der Zusammenarbeit. Ein Team hat gemeinsame Ziele und ein gemeinsames Verständnis davon, welche Aufgaben wie zu erfüllen sind. Die Kollegen kooperieren nicht nur punktuell.

Arbeitsteams und temporäre Teams

Es gibt zwei verschiedene Formen von Teams:

- *Arbeitsteams*, die ständig zusammenarbeiten und die über lange Zeit bestehen können, allerdings einer mehr oder weniger hohen Fluktuation unterliegen;
- *temporäre Teams*, die zusammenkommen, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen und ein Ziel zu erreichen. Typische Beispiele sind Projektteams und Qualitätszirkel. Solche Teams sind oft hierarchie-, abteilungs- und organisationsübergreifend zusammengesetzt.

Sie müssen allerdings stets bedenken, dass Teamarbeit nicht per se anderen Organisationsformen überlegen ist. Es kommt auf die Aufgabe an, auf die beteiligten Kollegen und auf die Ziele.

1. Erfolgchancen prüfen

Sie können nicht einfach festlegen, dass ab sofort bei Ihnen Teamarbeit stattfinden soll. Es reicht auch nicht aus, dass die Kollegen im Team arbeiten wollen. Eine positive Teamentwicklung hängt vielmehr von zwei Faktorenbündeln ab:

■ **Harte Faktoren als Voraussetzung**

Eine Zusammenarbeit mit ausreichender Kommunikation muss möglich sein, die Gruppe darf nicht zu groß sein, die Rahmenbedingungen müssen stimmen.

■ **Weiche Faktoren als Grundlage**

Die Kollegen müssen Interesse an einer guten Zusammenarbeit haben, von der Persönlichkeit her sollten sie willens sein, sich für die gemeinsame Sache zu engagieren.

Richtige Gruppengröße

Als ideal gilt eine Zahl von fünf bis sieben Teilnehmern. Bei weniger Mitgliedern kommen die Synergieeffekte in der Gruppe nicht richtig zum Tragen, bei mehr Personen rauben die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse viel Zeit. Ab einer Gruppengröße von zwölf oder mehr Menschen bilden sich vielfach Untergruppen. Zu bedenken ist außerdem, dass ein Teamleiter nicht eine unbeschränkte Zahl an Mitarbeitern gleichzeitig führen kann. Auch hier ist die Grenze bei rund zwölf Leuten erreicht. Allerdings muss man bei der Gruppengröße oft Kompromisse eingehen, denn sie wird auch vom Arbeitsgebiet, vom Auftrag und den Zielen mitbestimmt.

Ist die Arbeitsgruppe zu groß, können Sie überlegen, ob sie sich in Teilgruppen aufteilen lässt.



Passende Aufgaben

Die Aufgaben müssen sich dazu eignen, im Team bearbeitet zu werden. Gerade bei eingefahrenen, hierarchisch strukturierten Arbeitsabläufen und in der Folge ausgeprägtem Spezialistentum kann es schwierig sein, die Kollegen zum Team zu führen.

Interesse an der Zusammenarbeit

Besteht bei den Mitarbeitern überhaupt Interesse an einer intensiven Zusammenarbeit? Mit Schwierigkeiten müssen Sie bei folgenden Konstellationen rechnen:

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

Problematische Konstellationen

- Kollegen verfolgen in erster Linie eigene Interessen und stellen diese über die Ziele der Arbeitsgruppe.
- Viele Beschäftigte stufen die gemeinsame Arbeit als eher unwichtig ein und engagieren sich entsprechend wenig, liefern nicht die versprochenen Ergebnisse, verpassen wichtige Sitzungen, kommen zu spät.
- Es herrscht Konkurrenz zwischen Kollegen, Informationsaustausch und Kommunikation sind mangelhaft, Vertrauen fehlt.

Natürlich kommt es auch auf die Einstellung der Mitarbeiter an. Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene Grundhaltungen unterscheiden:

- Wichtig: die Einstellung anderer gegenüber**
- die *individualistische* Einstellung,
 - die *konkurrierende* Einstellung und
 - die *kooperative* Einstellung.

Für Teamarbeit sind die Kollegen am besten geeignet, die sich kooperativ verhalten, die offen sind für Ideen anderer und gerne mit anderen zusammenarbeiten, deren Hauptziel es ist, gemeinsam ein gutes Ergebnis zu erringen.

Möglichkeit zur Kommunikation

Damit ein Team entstehen kann, müssen die Mitarbeiter über längere Zeit intensiv genug zusammenarbeiten können. Gruppen, die sich nur selten sehen, bei denen die Kontakte kurz sind, bieten wenig Möglichkeiten zur Teamarbeit. Die Gruppenzusammensetzung sollte zudem einigermaßen stabil sein. Auch wenn ausreichend Gelegenheit zur Kommunikation besteht, heißt dies nicht unbedingt, dass diese auch genutzt wird. Mangelnder Austausch ist eines der Haupthindernisse für effektive Teamarbeit. Hier hilft nur, Kommunikationsmöglichkeiten zu schaffen, etwa durch regelmäßige Besprechungen, und die Kollegen immer wieder auf die Bedeutung eines regen Dialogs aufmerksam zu machen.



Untersuchungen zeigen, dass die Häufigkeit der Kontakte ein wichtiger Faktor für die Entstehung einer Gruppenstruktur ist.

Günstiger Rahmen

Teams können nur dann produktiv arbeiten, wenn sie die nötigen Freiräume besitzen. Nicht zu Unrecht werden Teams auch als (teil-)autonome Gruppen charakterisiert. Sie sollten selbstständig Entscheidungen treffen und umsetzen, Arbeitsabläufe nach eigenen Vorstellungen gestalten und Ressourcen nutzen können. Starre, hierarchische Strukturen vertragen sich nicht mit effektiver Teamarbeit.

Gemeinsame Ziele

Die Ziele des Teams und seiner Mitglieder beziehen sich erst einmal auf die gemeinsame Arbeit. Somit handelt es sich um Arbeitsziele. Allerdings gibt es daneben oft auch Teamziele, die aus dem Wunsch nach einem guten Miteinander resultieren, etwa, harmonisch zusammenzuarbeiten, vielleicht auch, viel Zeit miteinander zu verbringen. Solche Teamziele sind wichtig, weil sie den Motor einer guten Kooperation darstellen. Allerdings sollten sie keinesfalls die Sachziele in den Hintergrund treten lassen. Gruppen, die sich zu intensiv mit sich selbst beschäftigen, sind leider keine Seltenheit.

Sachziele und Teamziele

Wir-Gefühl

Das Wir-Gefühl ist gleichzeitig Bedingung und Ergebnis eines erfolgreichen Teamprozesses. Der Teamgeist kennzeichnet die Verbundenheit mit der Gruppe. Diese Verbundenheit hängt ab von der Sympathie, die die Mitglieder füreinander empfinden, von der Toleranz, mit der sie jedem einzelnen Kollegen begegnen, und natürlich auch von der gemeinsamen Geschichte, den Erfolgen, vielleicht auch den Misserfolgen, die sie zusammen erlebt haben.

Die genannten Voraussetzungen sind gleichzeitig mögliche Hemmnisse für den Erfolg eines bestehenden Teams. Deshalb gilt es hier, immer wieder Probleme und Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, die Kommunikation und Kooperation zu verbessern. Nur so kann es gelingen, die verschiedenen Stärken, Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitarbeiter für den gemeinsamen Erfolg zu nutzen.

Teambildung und Teamerhaltung

Ein Team muss zusammenwachsen, effektive Teamarbeit bedarf bestimmter Rahmenbedingungen. Diese zu schaffen ist mit Mühe

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

verbunden. Deshalb sollten Sie stets überlegen, ob die Vorteile, die Teamarbeit mit sich bringt, den Aufwand rechtfertigen. Nutzen Sie dazu die folgende Checkliste. Je häufiger Sie mit „Stimmt“ antworten konnten, desto günstiger sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamentwicklung.

Checkliste:	stimmt	stimmt nicht
Voraussetzungen zur Teamentwicklung		
Die Arbeitsaufgaben lassen sich im Team besser abwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Von den Kenntnissen der Kollegen sind etliche Synergieeffekte zu erwarten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gruppenmitglieder sind an einer intensiven Zusammenarbeit sehr interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Von der Persönlichkeit her sind die Kollegen recht kommunikativ, verfügen über hohe soziale Kompetenz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei geselligen Veranstaltungen nehmen die meisten teil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahl der Mitarbeiter ist überschaubar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Rahmenbedingungen lassen eine effektive Zusammenarbeit im Team zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Team wird angemessen angeleitet, produktiv zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit für eine ausreichende Kommunikation, Abstimmung und Information ist vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Team hat genug Raum und Gelegenheit, sich zusammenzufinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Teammitglieder auswählen

Bei temporären Teams besteht im Idealfall die Chance, die richtigen Leute auszuwählen und zusammenzubringen, was bei Arbeitsteams selten möglich ist. Leider gibt es auch bei temporären Teams häufig Sachzwänge: Jemand aus dem Vertrieb muss mit ins Team, der Abteilungsleiter möchte einen bestimmten Kollegen berücksichtigt sehen, ein Mitarbeiter lehnt wegen Arbeitsüberlastung ab.

Doch auch wenn Sie Zwängen bei der Zusammenstellung Ihrer Mannschaft unterliegen, wenn die Arbeitsgruppe vielleicht schon jahrelang besteht, sollten Sie so weit wie möglich auf den richtigen Mix unter den Kollegen achten. Jede Veränderung im Team, ob jemand weggeht oder neu dazukommt, ist eine gute Gelegenheit, den Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit eines Teams zu verbessern.

**Zusammen-
setzung bewusst
verbessern**

Über den Erfolg eines Teams entscheidet nicht nur das Fachwissen der Mitglieder. Genauso wichtig sind die Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten und ihre Art, miteinander umzugehen. Arbeiten die falschen Kollegen zusammen oder wird das Team schlecht geführt, kann es schnell zu Problemen kommen. Schwierigkeiten entstehen manchmal schon deshalb, weil Teilnehmer eine solche selbstbestimmte Arbeitsorganisation nicht kennen und diese missverstehen oder missbrauchen. Wer es gewohnt ist, nach Vorschrift oder nach Anweisung zu arbeiten, tut sich mit der neuen Freiheit bisweilen schwer.

Kompetenzen der Teammitglieder

Jedes Team steht und fällt mit den Kompetenzen seiner Mitglieder:

- persönliche Kompetenzen wie Einsatzfreude oder Kreativität,
- soziale Kompetenzen wie Kommunikations- oder Überzeugungsfähigkeit,
- methodische Kompetenzen wie Präsentations- oder Moderationstechnik,
- fachliche Kompetenzen wie Kenntnisse in Controlling oder Qualitätsmanagement.

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

**Basis-
anforderungen
und Leistungs-
anforderungen**

Diese Kompetenzen lassen sich untergliedern in *Basisanforderungen* für die Teamarbeit, das sind (vor allem soziale) Fähigkeiten, die alle Mitglieder besitzen sollten, und *Leistungsanforderungen*, Sachkenntnisse, in denen sich die Kollegen unterscheiden müssen, denn ein Team lebt auch und gerade vom breit gefächerten Know-how der Beteiligten. Um ein Spitzenteam zu bilden, braucht man Kollegen, die motiviert bei der Sache sind, Ideen entwickeln, gerne mit anderen zusammenarbeiten, andere Meinungen tolerieren, sich gegenseitig helfen und unterstützen. Auf der Leistungsseite hingegen sollten sich die Mitarbeiter gegenseitig ergänzen (siehe Kapitel 3).

Achten Sie bei der Zusammenstellung des Teams möglichst von Anfang an darauf, dass sich keine ungünstige Konstellation ergibt. Zwei Kollegen, die um eine Beförderung konkurrieren, sollten Sie nicht in ein Team zwingen – gleichgültig, wie gut die Profile der beiden zu Ihrer Gruppe passen mögen. Vermeiden Sie weitestgehend folgende sechs typischen „Geburtsfehler“ bei der Zusammenstellung eines Teams:

**„Geburtsfehler“
bei der Team-
zusammenstellung**

1. Es ist nicht klar, warum ein Mitarbeiter im Team ist.
(„Was hat der denn hier zu suchen?“)
2. Die Hierarchieunterschiede sind zu groß.
(„Oh, der Leiter von Referat XY ist im Projekt. Da bin ich doch besser still.“)
3. Es bestehen Konflikte zwischen Kollegen.
(„Dem zeig ich’s jetzt aber mal!“)
4. Ein Mitglied hat resigniert.
(„Das haben die schon so oft versucht, das gibt doch wieder nichts.“)
5. Jemand streut Gerüchte.
(„Das ist doch alles nur Hokuspokus. Die Entscheidung ist längst gefallen.“)
6. Ein Mitarbeiter ist neidisch.
(„Warum hat der denn die Leitung bekommen? Eigentlich bin ich dran.“)

Besonders bei Teams, die nur eine bestimmte Zeit zusammenarbeiten – zum Beispiel in einem Projekt – ist die Zusammensetzung enorm wichtig. Es bleibt hier kaum Zeit, falsche Personalentscheidungen zu korrigieren.



Wie Teams zusammengesetzt sein sollten, hängt immer auch vom Aufgabenbereich ab. In einem erfolgreichen Team bringen verschiedene Personen ihre unterschiedlichen Kompetenzen ein. Anderenfalls sind Synergieeffekte nicht möglich. Die Betreuung eines Kundenprojektes in der Werbebranche stellt sicher andere Anforderungen an die Akteure als die Einführung einer Softwarelösung.

Um teamfähig zu sein, sollte jemand folgende Eigenschaften mitbringen:

**Hinweise auf
Teamfähigkeit**

■ **eine positive Einstellung zur Gruppenarbeit**

Ein hoch qualifizierter Experte, der lieber für sich allein arbeitet und Teamsitzungen für „Schwafelrunden“ hält, ist für die Teamarbeit recht nutzlos. Wenn erforderlich, sichern Sie sich als Teamleiter das Know-how von Mitarbeitern mit einer sehr individualistischen Einstellung am besten in einem persönlichen Gespräch. Auch Personen mit einer stark konkurrierenden Einstellung, die das Team als Plattform zur Selbstdarstellung betrachten, sollte der Teamleiter im Auge behalten und gezielt versuchen, sie ins Team zu integrieren.

■ **geistige Beweglichkeit, Kreativität und Neugier**

Ein Teammitglied, das gebetsmühlenartig immer wieder dieselben Vorschläge vorträgt, ohne nach rechts und links zu blicken, bringt seine Mannschaft nicht weiter. Ein guter Teamplayer lässt sich auf Ideen anderer ein und trägt eigene Aspekte zur Diskussion bei.

■ **Frustrationstoleranz**

Ein guter Teamspieler muss damit umgehen können, dass seine Vorschläge abgelehnt werden. Er sollte sich auch dann nicht beleidigt zurückziehen, wenn er sich nicht durchsetzen konnte.

Voraussetzung: der passende Rahmen, die richtigen Leute

■ **Kritikfähigkeit**

Bisweilen kann es bei Auseinandersetzungen im Team hoch hergehen. Möglicherweise werden Diskussionen im Eifer des Gefechts schon einmal unsachlich und persönlich. Kritikfähigkeit ist deshalb eine wichtige Eigenschaft von Teammitgliedern.

■ **Lernfähigkeit und Lernbereitschaft**

Hierbei müssen nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch soziale und methodische Fertigkeiten berücksichtigt werden. Mancher Kollege hat vielleicht brillante Ideen, weiß aber nicht, wie er sie im Team präsentieren soll.

Ein Teammitglied, das allen genannten Anforderungen im gleichen Maße gerecht wird, ist sicherlich in der Realität kaum zu finden. Wichtig ist, dass das Team als Ganzes eine gute Mischung ergibt.



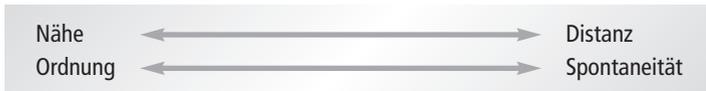
Bei bestehenden Teams können Sie als Teamleiter durch die Auswahl neuer Mitglieder gezielt Schwächen ausgleichen. Wenn Sie zum Beispiel feststellen, dass das Team wenig innovativ ist, holen Sie einen besonders kreativen Mitarbeiter dazu.

Auswahlverfahren

Die Auswahl der Teammitglieder kann beispielsweise über ein Assessment-Center erfolgen. Von Vorteil ist hier die Aussagekraft der Ergebnisse, nachteilig ist allerdings der hohe Aufwand. Bei der Wahl des Teamleiters, der ja in hohem Maße Führungs- und Sozialkompetenzen besitzen muss, ist ein solches Auswahlverfahren zumindest überlegenswert.

Um ein gut strukturiertes Team zu bilden, kann man sich zahlreicher Persönlichkeitsmodelle bedienen. Ein gut handhabbares Grundmodell hat F. Riemann bereits 1956 entwickelt. In Anlehnung an dieses Modell lassen sich zwei Gegensatzpaare unterscheiden:

Das Persönlichkeitsmodell nach Riemann



2. Teammitglieder auswählen

Menschen, die eine Orientierung auf Nähe haben, sind häufig Sozialpromotoren, Distanzmenschen eher Fachpromotoren (siehe Kapitel 4). Menschen mit hoher Spontaneität sind vielfach kreativ, ordnungsliebende Menschen oft gute Abarbeiter.

Wenn Sie in Ihrem Team einmal überprüfen wollen, welche Kollegen zu welchen Ausprägungen neigen, oder dies für sich selbst ermitteln wollen, finden Sie hier die passende Einschätzungshilfe:

Persönlichkeitsprofil

Bitte kreuzen Sie jeweils die Alternative an, zu der Sie eher neigen.

Persönlichkeits- test

-
1. Sie müssen mit dem Auto zu einem Termin in eine fremde Stadt, haben aber kein Navigationssystem. Was tun Sie?

Ich fahre los. Es wird schon klappen. ja O
Ich sehe mir vorab die Route an. ja S

-
2. Sie haben sich verfahren. Was tun Sie?

Ich frage einen Passanten. ja N
Ich schaue im Atlas nach. ja D

-
3. Sie suchen ein Hotel. Worauf achten Sie?

Es sollte in der Stadtmitte liegen, damit man abends noch etwas unternehmen kann. ja N
Es sollte ruhig liegen und möglichst gut zu erreichen sein. ja D

-
4. Wie suchen Sie Ihr Hotel?

Ich fahre in die Innenstadt und suche mir ein schönes aus. ja S
Ich frage bei der Touristeninformation nach. ja O

-
5. Wie gestalten Sie den Abend?

Ich bleibe im Zimmer, lese oder sehe fern. ja D
Ich gehe in die Bar und trinke noch einen. ja N

-
6. Sie sind froh, nach dem langen Tag im Bett zu liegen. Das Hotel hat Ihnen ein Doppelzimmer gegeben. Welche Seite des Bettes nehmen Sie?

Ich nehme immer dieselbe Seite, ich achte auf die Nähe zur Tür oder zum Fenster. ja O
Das ist mir egal. ja S