



**MitarbeiterInnen-Motivation: GENUSSVOLL FÜHREN**

**Vortrag von Karriere-Coach Eva-Maria Lass**

**a3GAST-EXPERTENFORUM**

**30. September 2008**

# MitarbeiterInnen-Motivation: Genussvoll Führen

## Genussvolles Geführt-Werden „wirft das gehirneigene Belohnungssystem an“

(Prof. Dr. Manfred Spitzer)

### Motive von MitarbeiterInnen

Motive sind bei Menschen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden. Vorgesetzte sollten in der Lage sein, durch Gespräche und durch Beobachtungen die jeweils dominanten Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen zu erkennen. Nur wenn dies gelingt, können Situationen so gestaltet werden, dass das Zusammenspiel von Motivationspotential und Motiv ausreichend gewährleistet ist.

Schon im Wort Motivation ist der Begriff „Motiv“ enthalten. Man will durch Motivation jemandem ein Motiv geben. Steht Motiv für Überlegung, Gefühlsregung, Anlass, Beweggrund, so steht Motivation für Anregung, Begründung und Mobilisierung.

**Motivation ist gleichbedeutend für Anreiz, Ansporn, Ermutigung und Inspiration. Motivierte MitarbeiterInnen sind das größte und wichtigste Kapital im Unternehmen.**

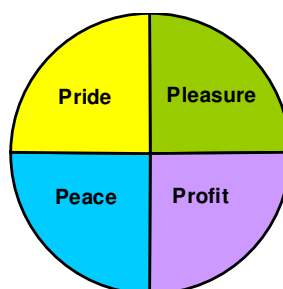
**In erster Linie unterscheiden wir:**

**Leistungsmotive** (Glauben an Erfolg, Furcht vor Misserfolg)

**Machtmotive** (Soziales oder personalisiertes Einflussstreben)

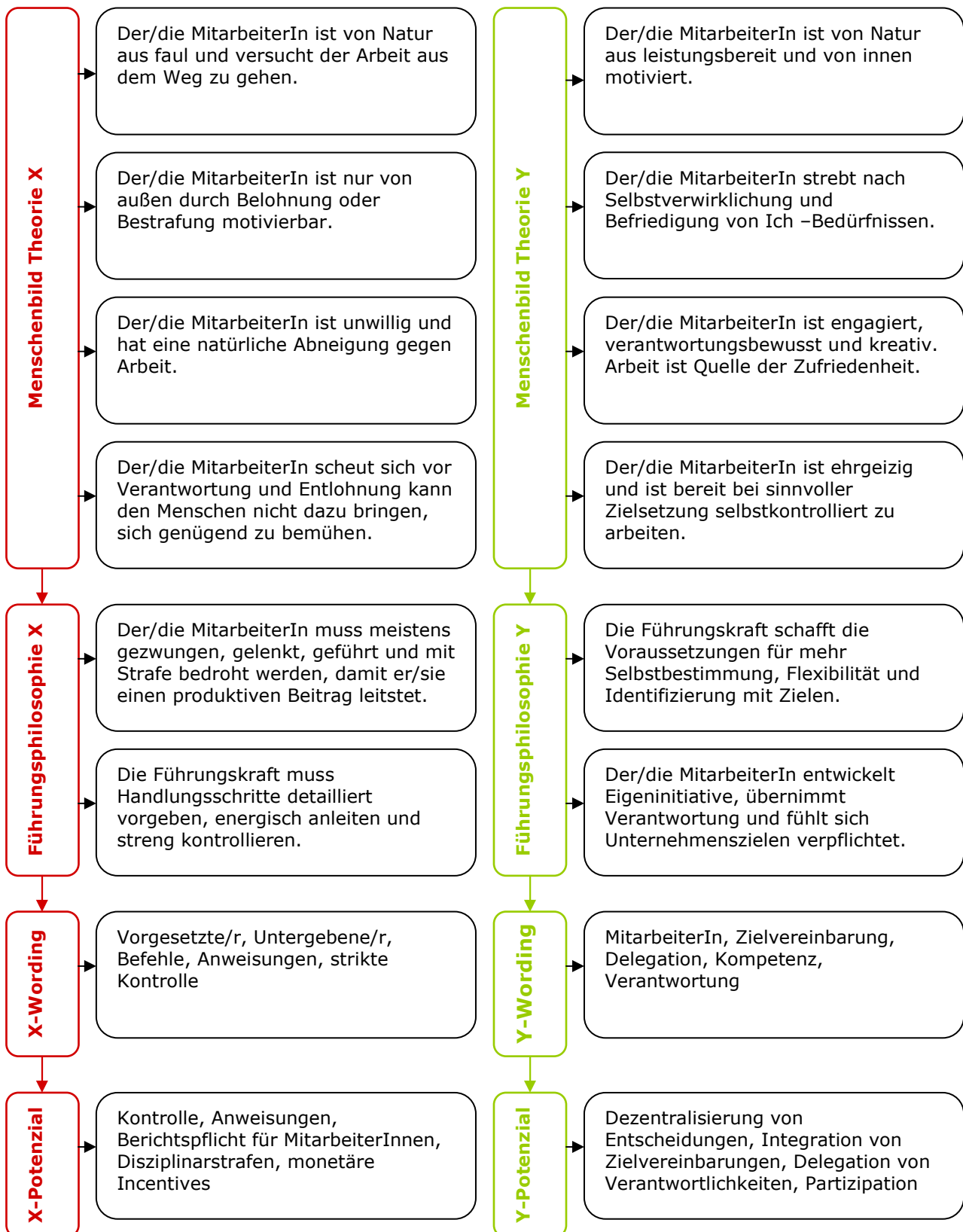
**Anschlussmotive** (Integration und Beziehungen zum Umfeld)

### Ps – ein Motivmodell



### X-Y-Theorie

Die **Theorien X und Y** sind Managementmodelle bzw. Führungsphilosophien, die zwei völlig unterschiedliche Menschenbilder repräsentieren. Douglas McGregor prägte die Theorie X erstmals 1960 während seiner Professur am MIT in seinem Buch „The Human Side of Enterprise“ und sah in ihr eine implizite Grundlage der traditionellen hierarchischen Betriebsführung. Jedoch lehnte McGregor die Theorie X ab und bevorzugte die von ihm vorgeschlagene Alternative der Theorie Y.



**Theorie X wie Theorie Y sind Führungsgenuss-Killer!**

**Beide Theorien nehmen die Führungskraft in Geiselschaft!**

**"Niemand ist eine Insel.  
Wir sind alle Teile des Ganzen.  
Jedes einzelne Element im System beeinflusst die Richtung aller anderen."**

John Donne

## **Situativer Führungsstil...**

... ist abhängig von der Führungssituation zwischen Führungskraft, MitarbeiterIn und der jeweiligen Situation. Je nach Notwendigkeit wird in der situativen Führung auf die Werkzeuge und Möglichkeiten der bekannten Führungsstile zurückgegriffen.

- ... = freies Führen
- ... = flexibles Führen
- ... = Führen im persönlichen Stil
- ... = verantwortungsvolles Führen
- ... = ressourcenorientiertes Führen
- ... = lösungsorientiertes Führen
- ... = planvolles Führen
- ... = genussvolles Führen**

## **Die Ressourcen meiner MitarbeiterInnen und meine Rolle im Team Belbins Teamrollen**

Der englische Experte auf dem Gebiet der Team- und Führungsentwicklung Dr. Meredith Belbin untersuchte in den 1970er Jahren die Auswirkungen der Teamzusammensetzung aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung.

Ausgehend von der Annahme, dass das Persönlichkeitsprofil eines Menschen auf unterschiedlich stark ausgeprägten Eigenschaften beruht, analysierte Belbin die Ergebnisse von Teams und identifizierte so acht verschiedene Teamrollen, welche sich aus den Verhaltensmustern der Mitglieder ergeben. Diese fasste er 1981 in einem Modell zusammen und ergänzte seinen Katalog später noch um eine neunte Rolle, die Rolle des/der SpezialistIn.

Nach Belbin arbeiten Teams dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen, wobei er in seiner Gliederung drei Hauptorientierungen unterscheidet, welche wiederum jeweils drei der neun Teamrollen umfassen.

Die von Belbin identifizierten Teamrollen ergeben sich aus den Verhaltensmustern der Teammitglieder, die durch ihre Persönlichkeit und Charakterzüge bestimmt werden. In dieser Kombination sollten sich die Teammitglieder durch ihre verschiedenen Fähigkeiten optimal gegenseitig ergänzen. Jedes Teammitglied weiß, in welcher Situation es besonders zur Teamleistung beitragen kann und wann es auf die Stärken der anderen aufbauen kann.

**Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich durch ihr Gespür für eine optimale Teamzusammensetzung aus, sowie durch die Fähigkeit, die Talente der einzelnen Mitglieder schnell zu erkennen, zu fördern und zielorientiert zu nutzen.**

**MitarbeiterInnen nach ihrem Rollenprofil einzusetzen und zu fördern, bringt unweigerlich Erfolgserlebnisse mit sich, die sich wiederum ausgesprochen positiv auf die Selbstmotivation und das Entwicklungspotenzial der MitarbeiterInnen auswirken.**

**Dies wiederum erleichtert mittel- bis langfristig in erheblichem Maße das Leben der Führungskraft!**

## WISSENSORIENTIERTE ROLLEN

### Charakteristika:

Der/die ErfinderIn ist introvertiert, kreativ, phantasievoll und verfügt über ein unorthodoxes Denken. Er/sie bringt neue Ideen und Strategien in die Diskussion ein und sucht nach alternativen Lösungen.

### Stärken:

Seine /ihre besonderen Fähigkeiten liegen darin, auch für schwierige Problemstellungen Lösungen zu finden.

### PLANT / NEUERERIN

### Einsatzbereich:

ErfinderInnen sollten sich auf ihr hohes Problemlösungspotenzial und die Fähigkeit, neue Strategien zu entwickeln, konzentrieren und dabei auch die Ideen der übrigen Teammitglieder berücksichtigen.

### Schwächen:

Indem er/sie dazu neigt, Details und Nebensächlichkeiten zu ignorieren, unterlaufen ihm/ihr als Folge Flüchtigkeitsfehler. Darüber hinaus ist er/sie schwer kritikfähig.

### Charakteristika:

Der/die SpezialistIn ist selbstbezogen, engagiert und auf den technischen/ fachlichen Teil eines Themas konzentriert. Er/sie verfügt über umfangreiches Expertenwissen und Hintergrundinformationen.

### Stärken:

Er/sie formuliert generelle Aussagen in technisch korrekte Bezeichnungen um und leistet professionellen Beitrag zum jeweiligen Thema.

### SPECIALIST / SPEZIALISTIN

### Schwächen:

SpezialistInnen neigen dazu, sich in technischen Einzelheiten zu verlieren und leisten daher eher nur informative Beiträge.

### Einsatzbereich:

Die Funktion der SpezialistInnen besteht darin, Informationsdefizite des Teams auszugleichen und das notwendige Fachwissen beizusteuern.

### Charakteristika:

Der/die BeobachterIn ist nüchtern, strategisch, analytisch. Er/sie verschafft sich aus der Distanz Überblick, ist eher introvertiert und ergreift selten ohne Aufforderung das Wort.

### Stärken:

Der/die BeobachterIn berücksichtigt alle relevanten Möglichkeiten und verfügt über ein gutes Urteilsvermögen.

### MONITOR EVALUATOR / BEOBACHTERIN

### Einsatzbereich:

Der/die BeobachterIn sollte darauf achten, dass seine/ihre Meinung auch gehört wird. Dies gelingt, indem er/sie versucht, weniger zynisch und skeptisch zu sein.

### Schwächen:

Er/sie ist aufgrund mangelnder Begeisterung kaum in der Lage, andere zu motivieren, neigt dazu, das Interesse nach Kritik gänzlich zu verlieren und kann von TeamkollegInnen als taktlos und herablassend empfunden werden.

## PERSONENORIENTIERTE ROLLEN

**Charakteristika:**  
Der/die WegbereiterIn ist extrovertiert, enthusiastisch und kommunikativ. Er/sie schließt schnell Freundschaften, ist sozial und gesellig.

**Stärken:**

Es fällt ihm/ihr leicht, nützliche Kontakte zu Quellen außerhalb des Teams aufzubauen und zu nutzen. Des Weiteren findet er/sie neue Möglichkeiten und Lösungsalternativen.

### RESOURCE INVESTIGATOR / WEGBEREITERIN

**Schwächen:**

WeichenstellerInnen sind oft zu optimistisch und verlieren nach anfänglichem Enthusiasmus leicht das Interesse. Auch neigen sie dazu, sich mit Irrelevantem zu beschäftigen, weshalb sie vom Kernthema abschweifen.

**Einsatzbereich:**

WegbereiterInnen sollten die Kontakte zur Welt außerhalb des Teams intensiv pflegen und die so gefundenen Quellen intensiv für ihre Ideenfindung nutzen.

**Charakteristika:**

TeamarbeiterInnen sind sympathisch, beliebt, kommunikativ, diplomatisch und kennen oft die privaten Hintergründe ihrer KollegInnen.

**Stärken:**

Sie sorgen für ein angenehmes Arbeitsklima und Harmonie. TeamarbeiterInnen vermeiden Rivalität und verfügen über die Fähigkeit, auch introvertierte KollegInnen zu Aktivität zu motivieren.

### TEAMWORKER / TEAMARBEITERIN

**Einsatzbereich:**

Teamworker können ihre diplomatischen Fähigkeiten besonders zur Bereinigung von Meinungsverschiedenheiten einsetzen. Sie agieren oft helfend aus dem Hintergrund und sind für soziale Leistungen verantwortlich.

**Schwächen:**

Sie sind in kritischen Situationen unentschlossen und tendieren dazu, Entscheidungen anderen zu überlassen.

**Charakteristika:**

Der/die KoordinatorIn ist selbstsicher, entschlossen und kommunikativ und ein/e gute/r ZuhörerIn.

**Stärken:**

Er/sie koordiniert den Arbeitsprozess, setzt Ziele, erkennt relevante Probleme und delegiert Aufgaben an jene KollegInnen, die zu deren Erledigung am besten geeignet sind. Er/sie achtet auf die Einhaltung externer Ziel- und Zeitvorgaben.

### CO-ORDINATOR / KOORDINATORIN

**Einsatzbereich:**

KoordinatorInnen sind v.a. als TeamleiterInnen geeignet, deren Aufgaben in der Koordination und Zuweisung der Sachbereiche liegen sollten.

**Schwächen:**

Er/sie kann als manipulierend empfunden werden. Dadurch entfernen sich KollegInnen insbesondere auf der persönlichen Ebene vom/von der KoordinatorIn. Er/sie neigt dazu, auch persönliche Aufgaben zu delegieren.

## HANDLUNGSORIENTIERTE ROLLEN

### Charakteristika:

Der/die MacherIn ist dynamisch, energiegeladen, steht ständig unter Druck. Er/sie lehnt unklare, ungenaue Angaben und Aussagen ab und konzentriert sich auf die Kernprobleme.

### Stärken:

Er/sie fordert seine/ihre KollegInnen heraus und übernimmt schnell die Verantwortung. Er/sie formuliert Teilziele, sucht Strukturen, sorgt für rasche Entscheidungsfindung und veranlasst, dass Aufgaben sofort erledigt werden.

### SHARPER / MACHERIN

### Schwächen:

MacherInnen neigen zu Provokation, geraten leicht in Streit mit ihren KollegInnen, sind jedoch nicht nachtragend. Sie werden von teamexternen BeobachterInnen als arrogant empfunden. Auch verursachen sie durch ihr hektisches Auftreten Unruhe im Team.

### Einsatzbereich:

MacherInnen fühlen sich unter Gleichgestellten am wohlsten. Sobald sie eine Führungsposition übernehmen, sind verstärkte Kontrolle und Koordination notwendig, welche gerade von ihm viel Selbstdisziplin abverlangen.

### Charakteristika:

Der/die UmsetzerIn ist zuverlässig, konservativ und diszipliniert. Er/sie arbeitet effizient, systematisch und methodisch.

### Stärken:

UmsetzerInnen setzen Konzepte in durchführbare Arbeitspläne um, benötigen stabile Strukturen und arbeiten daher auch an deren Aufbau.

### IMPLEMENTOR / UMSETZERIN

### Schwächen:

Sie stehen Umweltveränderungen kritisch gegenüber und reagieren auf neue Lösungsvorschläge oft unflexibel.

### Einsatzbereich:

UmsetzerInnen sollten für die Definition einer klaren Zielsetzung, praktischer Ansätze und das Strukturieren der Vorgehensweise verantwortlich sein.

### Charakteristika:

Der/die PerfektionistIn ist perfektionistisch, genau, pünktlich, zuverlässig und ängstlich.

### Stärken:

Er/sie vermeidet Fehler und sorgt für eine genaue Einhaltung von Zeitvorgaben und achtet auch auf Details.

### COMPLETER / PERFEKTIONISTIN

### Schwächen:

Aus Angst, dass etwas übersehen wird, überprüft und kontrolliert er/sie lieber persönlich, als dass er/sie delegiert. Er/sie ist oft überängstlich und zu genau, wodurch er/sie den Überblick verlieren kann.

### Einsatzbereich:

PerfektionistInnen leisten v.a. dann einen wichtigen Beitrag, wenn das Team Gefahr läuft, zu oberflächlich zu arbeiten oder Zeitvorgaben nicht einzuhalten.

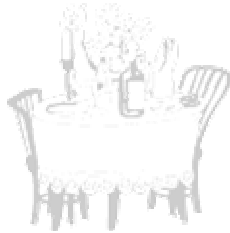
In der praktischen Anwendung ist immer der Umstand zu berücksichtigen, dass die Grenzen zwischen den jeweiligen Rollen fließend sind und mehrere Rollenprofile (wobei eine Person selten mehr als zwei Teamrollen ausfüllen kann), auch abhängig von der jeweiligen Situation, auf eine Person gleichzeitig zutreffen können. Dennoch können gewisse dominante Tendenzen in Richtung eines Rollencharakters festgestellt werden.

Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich wünsche Ihnen **viel Erfolg** und vor allem **ein großartiges Genusserlebnis** beim Führen Ihrer sich selbst motivierenden MitarbeiterInnen!

Für mehr genussvolle MitarbeiterInnenführungs-Instrumente freue ich mich auf Ihren Anruf!

Eva-Maria Lass



## Anhang: Test Belbin

Belbin entwickelte 1981 das „Belbin Team Role Self Perception Inventory“ (BTRSPI), ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Präferenz von Rollen.

*Was für eine Rolle nehmen Sie am besten im Team ein, was für ein Teamtyp sind Sie?*  
Mit der folgenden Übung können Sie diese Fragen beantworten.

### Arbeitsanweisung:

- Lesen Sie jede Aufgabe mit den möglichen Antworten zuerst sorgfältig durch.
- Fangen Sie immer bei Satz A an und schätzen Sie die Wertigkeit des Satzes bezogen auf Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten ein.
- Bei allen Sätzen, die Sie zutreffend finden, setzen Sie eine kleine Markierung.
- Jetzt verteilen Sie bitte **10 Punkte auf alle für Sie zutreffenden Aussagen**.
- Je zutreffender die Aussage, desto mehr Punkte geben Sie.
- Finden Sie sich **nur in einem Satz wieder, erhält dieser 10 Punkte**, ansonsten teilen Sie die Punkte so auf, wie Sie sich selbst sehen.
- Je mehr Sie Ihre Punkte auf verschiedene Fragen aufteilen, je unklarer wird das Ergebnis, d. h. Mut zur Entscheidung!
- Seien Sie spontan: Meistens liegen Sie mit Ihrer spontanen Einschätzung über sich selbst am richtigsten.
- Beginnen Sie nicht, an Ihren einmal gemachten Aussagen zu zweifeln und diese zu verändern.

**Zum Schluss sollten auf jede Aufgabe 10 Punkte verteilt sein.**

### 1. Ich liebe meine Arbeit, denn...

Pkte.:

**A. Ich habe gerne neue Situationen und erdenke so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich.**

---

**B. Ich bin in erster Linie daran interessiert, praktische Lösungen zu finden - Lösungen, die wirklich funktionieren.**

---

**C. Ich mag es, mein Fachwissen bei einer herausfordernden Aufgabe einzubringen.**

---

**D. Ich habe gerne das Gefühl, dass ich gute Verbindungen zwischen Menschen schaffe.**

---

**E. Ich übe starken Einfluss auf Entscheidungsprozesse aus.**

---

**F. Bei der Arbeit treffe ich viele Leute, die Interessantes zu bieten haben.**

---

**G. Ich mag es, Leute zur Übereinstimmung mit Maßnahmen zu bringen, die durchgeführt werden müssen.**

---

**H. Ich fühle mich immer dann 100%-ig wohl, wenn ich mich einer Aufgabe voll widmen kann.**

---

**I. Ich mag Gelegenheiten, die meine Vorstellungskraft herausfordern.**

---

**2. Charakteristisch für meine Art in einer Gruppe zu arbeiten ist...**

Pkte.:

**A. Ich finde es interessant, meine Kollegen besser kennen zu lernen, um mit Ihnen besser auszukommen.**

---

**B. Ich scheue mich nicht, gegen die Meinung anderer zu diskutieren oder die Position einer Minderheit zu verteidigen.**

---

**C. Gewöhnlich bringe ich die Argumente, um unpassende Vorschläge zu Fall zu bringen.**

---

**D. Ich denke, dass ich bestechende Maßnahmenpläne schmieden kann, die dann auch zu Aktionen führen.**

---

**E. Ich habe die Gabe, unerwartete Alternativen auf den Tisch zu bringen statt „alten Wein in neuen Schläuchen“ zu präsentieren.**

---

**F. Wenn es um das Lösen von Aufgaben im Team geht, bin ich eher als Perfektionist einzuschätzen.**

---

**G. Ich mag es, nützliche Kontakte auch außerhalb der aktuellen Arbeitsgruppe zu haben.**

---

**H. Wenn es um die Lösung einer Aufgabe geht, widme ich mich dieser mit Liebe zum Detail.**

---

**I. Wenn etwas angepackt werden muss, weiß ich auf Antrieb zu bestimmen, was getan werden muss, auch wenn ich an den Meinungen aller interessiert bin.**

---

**3. Einmal in ein Projekt mit anderen involviert...**

Pkte.:

**A. Ich habe Erfolg darin, Menschen anzuleiten ohne sie in eine Richtung zu drängen.**

---

**B. Meine Wachsamkeit bewahrt uns vor Ungenauigkeit und davor, Dinge zu vergessen.**

---

**C. Ich dränge auf konkrete Taten um sicher zu sein, dass keine Zeit in Meetings vertan wird und darauf, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.**

---

**D. Man kann sicher sein, dass ich neue und grundlegende Ideen einbringe.**

---

**E. Ich bin immer bereit, eine gute Idee einzubringen, wenn es alle weiterbringt.**

---

**F. Ich halte immer Ausschau nach neuen Ideen und Entwicklungen.**

---

**G. Ich bin überzeugt, andere mit meinem breiten Wissensspektrum und meinen Fähigkeiten der Lösung ein gutes Stück näher zu bringen.**

---

**H. Ich bin überzeugt, dass ich besonders mit meiner Fähigkeit zu beurteilen einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung beibringe.**

---

**I. Andere können sicher sein, dass ich alle bedeutenden Fragen behandle.**

---

**4. Was ich in meinen Augen zu einem Team beitragen kann...**

Pkte.:

**A. Ich denke, dass ich in der Lage bin, neue Alternativen zu entdecken und anzuwenden.**

---

**B. Meine Fähigkeit liegt in meiner Fachkenntnis die ich gerne einsetze um die Aufgabe voranzubringen.**

---

**C. Ich kann mit allen Leuten auskommen.**

---

**D. Ideen einzuwerfen ist eine meiner naturgegebenen Gaben.**

---

**E. Meine Fähigkeit liegt darin, Leute zu fordern und zu fördern, wenn ich merke, dass sie einen wesentlichen Beitrag leisten können.**

---

**F. Mein effizientes Arbeiten erlaubt mir, Dinge (z.B. Projekte) sauber abzuschließen.**

---

**G. Ich bin darauf vorbereitet, für eine Weile unpopulär zu sein, wenn es zu Ergebnissen führt, die wertvoll sind.**

---

**H. Normalerweise realisiere ich, was möglich und realistisch ist.**

---

**I. Ich kann Gründe für alternative Vorgehensweisen liefern, ohne mein eigentliches Ziel aus den Augen zu verlieren.**

---

**5. Ungereimtheiten, die ich während der Arbeit in einem Team spüre...**

Pkte.:

**A. Ich fühle mich nur wohl, wenn Besprechungen gut strukturiert, also unter Kontrolle sind und gut geleitet werden.**

---

**B. Wenn Leute zu einem Thema gute Ideen haben, stimme ich zu schnell zu ohne die Sache gründlich diskutiert zu haben.**

---

**C. Ich laufe Gefahr, zu viel zu reden, wenn ich neue Ideen habe.**

---

**D. Normalerweise habe ich keine sehr starke eigene Meinung. Als Konsequenz stimme ich zu schnell anderen zu.**

---

**E. In Situationen, in denen etwas passieren muss, werde ich gelegentlich als drängelnd und autoritär wahrgenommen.**

---

**F. Ich finde es schwierig, schnell das Kommando zu übernehmen – vielleicht, weil ich sehr sensibel für die Stimmungen in der Gruppe bin.**

---

**G. Ich habe die Tendenz mit meinen Ideen „abzuheben“ und den Kontakt zu dem, was tatsächlich vor sich geht, zu verlieren.**

---

**H. Meine Kollegen meinen, dass ich mich unnötigerweise mit möglichen Fehlschlägen aufhalte.**

---

**I. Ich fühle mich wohl, wenn ich mich detailliert mit einer eigenen Aufgabe auseinandersetzen kann.**

---

**6. Wenn mir plötzlich eine schwierige Aufgabe übertragen wird mit einer herausfordernden Frist und mit neuen, mir unbekanntem Leuten...**

Pkte.:

**A. Ich bevorzuge es, mich zurückzuhalten, um erst einmal die Lage zu sondieren, bevor ich mit Vorschlägen komme.**

---

**B. Ich suche sofort nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Leuten, die mir am meisten zusagen.**

---

**C. Ich suche sofort nach einer Möglichkeit die Aufgabe anzupacken, indem ich festlege, welche Leute am besten welchen Beitrag leisten sollten.**

---

**D. Mein Gefühl sagt mir, was mehr oder weniger dringend ist und wie die Zeitplanung auszusehen hat.**

---

**E. Ich bleibe ruhig und sammle meine Fähigkeiten, um objektiv nachzudenken.**

---

**F. Ich arbeite immer auf das Ziel zu - wenn auch manchmal nur in kleinen Schritten.**

---

**G. Ich werde die Führung übernehmen, wenn ich feststelle, dass die Gruppe keinen Fortschritt macht.**

---

**H. Ich rege unverzüglich Diskussionen an, um neue Sichtweisen zu provozieren und den Lösungsprozess zu starten.**

---

**I. Ich gliedere mich sofort in die Gruppe ein und warte darauf, dass mir eine Aufgabe übertragen wird, der ich mich widmen kann.**

---

**7. Während ich in einer Gruppe arbeite, kämpfe ich mit folgenden Problemen...**

Pkte.:

**A. Ich zeige häufig Ungeduld denen gegenüber, die den Fortschritt behindern.**

---

**B. Andere Leute kritisieren mich, weil ich zu analytisch vorgehe und nicht meiner Intuition traue.**

---

**C. Meine Über-Besorgnis, dass Dinge nicht sorgfältig genug ausgeführt werden könnten, birgt das Risiko, dass der Projektfortschritt behindert wird.**

---

**D. Es ist schwer für mich, das Gesamtziel im Auge zu behalten, ich widme mich lieber der Erfüllung der Teilziele.**

---

**E. Mir wird es schnell langweilig - und dann brauche ich einiges an Anstoß, um wieder aktiv zu werden.**

---

**F. Für mich ist es schwierig anzufangen, wenn die Ziele noch nicht klar definiert sind.**

---

**G. Ich bin kaum fähig, Ordnung in die Fülle meiner Gedanken und Ideen zu bringen.**

---

**H. Ich unterliege oft der Tendenz, andere Leute um Erledigung der Dinge zu bitten, die ich selber nicht tun mag.**

---

**I. Ich zögere immer dann meine Gedanken zu äußern, wenn ich meine, damit eine stärkere Opposition zu erzeugen.**

---

### Auswertung - Ergebnis zum Persönlichkeitstest

Übertragen Sie die Punktezah der jeweiligen Aussagen und addieren Sie die einzelnen Spalten. Nun können Sie sich dem jeweiligen Teamtyp zuordnen (Spalte mit der höchsten Punktezah)

Aufgabe									
<b>1</b>	G	E	I	A	B	F	D	C	H
<b>2</b>	I	B	E	C	D	G	A	H	F
<b>3</b>	A	C	D	H	I	F	E	G	B
<b>4</b>	E	G	D	I	H	A	C	B	F
<b>5</b>	B	E	G	D	A	C	F	I	H
<b>6</b>	C	G	A	E	F	H	B	I	D
<b>7</b>	H	A	G	B	F	E	I	D	C
<b>Summe</b>									
<b>Ergebnis</b>	<b>KoordinatorIn</b>	<b>UmsetzerIn</b>	<b>NeuererIn</b>	<b>BeobachterIn</b>	<b>MacherIn</b>	<b>WegbereiterIn</b>	<b>TeamworkerIn</b>	<b>SpezialistIn</b>	<b>PerfektionistIn</b>

**Wissensorientierung gesamt:** \_\_\_\_\_

**Personenorientierung gesamt:** \_\_\_\_\_

**Handlungsorientierung gesamt:** \_\_\_\_\_