



## Expert Report

**CEO XXY**

**8. August 2003**



[www.shlgroup.de](http://www.shlgroup.de)  
[info@shlgroup.de](mailto:info@shlgroup.de)

## TEAMROLLEN

12	Unwahrscheinlich	Situationsabhängig	Bevorzugt	Rolle im Team
10	• • • •	• • • •	◀■■	<b>Kreativer</b>
7	• • • •	• ■■■■■	• •	<b>Macher</b>
7	• • • •	• ■■■■■	• •	<b>Kontakter</b>
6	• • • •	• ■■■■■	• •	<b>Koordinator</b>
4	• • ■■■■■	• • • •	• •	<b>Controller</b>
4	• • ■■■■■	• • • •	• •	<b>Teamarbeiter</b>
2	■■■■■ •	• • • •	• •	<b>Komplettierer</b>
2	■■■■■ •	• • • •	• •	<b>Umsetzer</b>

*OPQ32 Berufserfahrene Manager 2002*

### Beschreibung der Teamrollen

<p><b>Koordinator</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzt Ziele, verteilt Aufgaben, definiert Rollen, koordiniert die Aktivitäten des Teams.</li> <li>• Dirigiert die Gruppe, dominiert sie aber nicht. Setzt sich mit viel sozialem Geschick durch.</li> </ul>
<p><b>Macher</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bringt wetteifernden Schwung ins Team und sorgt dafür, dass Dinge zum Laufen gebracht werden.</li> <li>• Ist zu hohem Einsatz bereit, um das Ziel zu erreichen. Lläuft manchmal Gefahr, im Team anzuecken.</li> </ul>
<p><b>Kreativer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist einfallsreich, intelligent und die Quelle des Teams für originelle Ideen.</li> <li>• Beschäftigt sich gern mit grundlegenden Fragen.</li> </ul>
<p><b>Controller</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinterfragt das Vorgehen des Teams, wägt Fakten gegeneinander ab und hält emotionale Faktoren bewusst aus der Entscheidungsfindung heraus.</li> <li>• Hält eine kritische Distanz zur Arbeit des Teams und kann vor dem Verfolgen fehlgeleiteter Ziele bewahren.</li> </ul>
<p><b>Kontakter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besitzt gute Fertigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich und kann die Arbeit des Teams gut nach außen verkaufen.</li> <li>• Ist geschickt, wenn es darum geht, über externe Kontakte Mittel für das Team zu organisieren.</li> <li>• Lläuft Gefahr, sich schnell von der eigentlichen Aufgabe ablenken zu lassen.</li> </ul>
<p><b>Komplettierer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist bei der Arbeit beständig und gewissenhaft. Überprüft persönlich Details, kann sich aber manchmal auch darin verlieren.</li> <li>• Ist intolerant gegenüber Nachlässigkeit und legt Wert auf Ordentlichkeit und Disziplin.</li> </ul>
<p><b>Teamarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördert die Harmonie im Team. Ist aufmerksam, einfühlsam und ein guter Zuhörer.</li> <li>• Ordnet den Belangen der Gruppe eine höhere Priorität zu als den eigenen Zielen.</li> </ul>
<p><b>Umsetzer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzt Entscheidungen und Konzepte in praktikable Aufgaben um.</li> <li>• Sorgt im Team für ein systematisches, geplantes Verfolgen der gemeinsamen Ziele.</li> </ul>

Belbin, RM (1981); Management Teams, Heinemann

## FÜHRUNGSSTILE

Unwahrscheinlich	Situationsabhängig	Bevorzugt	Führungsstil
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Direktiv</b>
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Verhandelnd</b>
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Delegativ</b>
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Consultativ</b>
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Partizipativ</b>

*OPQ32 Berufserfahrene Manager 2002*

### Beschreibung der Führungsstile

<p><b>Direktive Vorgesetzte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geben keine Führungs- oder Planungsverantwortung an andere ab und fühlen sich in erster Linie der eigenen Prioritätensetzung verpflichtet.</li> <li>• Geben klare Richtlinien und Zeitpläne vor, an die sich ihre Mitarbeiter zu halten haben.</li> </ul>
<p><b>Delegative Vorgesetzte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bringen sich auf der persönlichen Ebene nur wenig in ihre Führungsaufgabe ein.</li> <li>• Delegieren Aufgaben und Verantwortung sehr großzügig und geben keine konkreten Handlungsanweisungen.</li> </ul>
<p><b>Partizipative Vorgesetzte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorisieren Konsensentscheidungen, die aus einer Diskussion resultieren.</li> <li>• Binden Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein, auch wenn sie dadurch mehr Zeit in Anspruch nehmen.</li> <li>• Stellen sicher, dass jeder sich einbringen kann und bestmöglich gefördert wird.</li> </ul>
<p><b>Consultative Vorgesetzte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geben ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Meinungen und Argumente darzustellen, treffen die endgültige Entscheidung aber bevorzugt alleine.</li> <li>• Nehmen die Meinungen und Gefühle ihrer Mitarbeiter ernst und setzen sich intensiv mit deren Vorschlägen und Ansichten auseinander.</li> </ul>
<p><b>Verhandelnde Vorgesetzte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhandeln mit ihren Mitarbeitern um Leistungen und treffen Absprachen.</li> <li>• Erkennen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und nutzen diese, um in Verhandlungen Einfluss auf sie auszuüben.</li> <li>• Sind sozial sehr geschickt und können sich auf die Erfordernisse einer Situation schnell einstellen.</li> </ul>

Bass, B M (1990) Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications. Free Press.

## MITARBEITERSTILE

Unwahrscheinlich	Situationsabhängig	Bevorzugt	Mitarbeiterstil
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Selbständiger Mitarbeiter</b>
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Reziproker Mitarbeiter</b>
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Mitwirkender Mitarbeiter</b>
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Informativer Mitarbeiter</b>
• • • • •	• • • • •	• • • • •	<b>Rezeptiver Mitarbeiter</b>

*OPQ32 Berufserfahrene Manager 2002*

### Beschreibung der Mitarbeiterstile

<p><b>Rezeptiver Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind sehr gewissenhaft, detailorientiert und bereit, sich in eine bestehende Hierarchie einzuordnen.</li> <li>• Schätzen eingespielte Arbeitsabläufe und brauchen klare, verbindliche Vorgaben.</li> <li>• Arbeiten bei direkter Führung am effektivsten.</li> </ul>
<p><b>Selbständiger Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schätzen es nicht, sich an feste Vorgaben halten zu müssen sondern bevorzugen individuelle Freiräume bei der Arbeit.</li> <li>• Sind kreativ, ergebnisorientiert und möchten eigene Verantwortung für Ihre Arbeitsmethoden und -ergebnisse tragen.</li> </ul>
<p><b>Mitwirkender Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bringen viele Ideen ein und beteiligen sich rege an Diskussionen.</li> <li>• Teilen ihre Meinungen offen und konstruktiv mit, akzeptieren aber auch Konsensentscheidungen, die konträr zu ihrer ursprünglich vertretenen Meinung sind.</li> <li>• Haben unkonventionelle Vorstellungen und bevorzugen eher radikale als traditionelle Methoden.</li> </ul>
<p><b>Informativer Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilden sich eine eigene Meinung, entwickeln eigene Vorschläge zur Lösung von Problemen und können diese in einer angemessenen Form kommunizieren.</li> <li>• Erwarten, dass man sich mit ihren Meinungen und Vorschlägen ernsthaft auseinandersetzt und diese bei der Entscheidung in angemessener Weise berücksichtigt</li> <li>• Können unter dieser Voraussetzung auch gut damit leben, wenn ihr Vorgesetzter eine Entscheidung trifft, die ihrem Vorschlag entgegenläuft</li> </ul>
<p><b>Reziproker Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind häufig sehr individuell in ihrem Vorgehen und nehmen auch gegenüber hierarchisch höher gestellten Personen keine Hand vor den Mund.</li> <li>• Schätzen es, Deals zu machen, Leistungen im Austausch für Gegenleistungen zu erbringen und reagieren weniger gut auf direkte Anweisungen.</li> <li>• Sind sehr aufgabenorientiert, wenn gelegentlich auch etwas stur.</li> </ul>

## INFORMATIONEN ZUM EXPERT REPORT

Dieser Report wurde durch das SHL Expert Assessment System erstellt. Er beinhaltet Informationen, die durch die Auswertung des Occupational Personality Questionnaire (OPQ32) generiert worden sind. Die Nutzung dieses Fragebogens und seiner Reports ist Personen vorbehalten, die ein spezielles Training zu seinem Gebrauch und zur Interpretation der Resultate erhalten haben. Der Report ist auf der Grundlage der Antworten des Kandidaten erstellt worden, und er spiegelt im Wesentlichen diese wider. Es ist deshalb wichtig zu beachten, dass die Resultate des Fragebogens auf der Selbsteinschätzung des Kandidaten beruhen.

Der Report ist elektronisch erstellt worden – und dem Benutzer der Software ist es möglich, Änderungen oder Zusätze in den Text einzufügen. SHL Group plc und die assoziierten Gesellschaften können deshalb keine Garantie dafür übernehmen, dass der Inhalt des Reports nach Erstellung durch das Computersystem nicht verändert wurde. Wir können keinerlei Gewähr für falsche oder nachlässige Nutzung des Reports und den daraus erwachsenden Konsequenzen übernehmen.

® SHL and OPQ are trademarks of SHL Group plc which are registered in the United Kingdom and other countries.

### SHL Deutschland GmbH

Hamburg  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 17  
22085 Hamburg  
Tel.: +49 (40) 2272760  
Fax: +49 (40) 2272766

Frankfurt  
Hochstraße 17  
60313 Frankfurt a.M.  
Tel.: +49 (69) 9207113  
Fax: +49 (69) 59790056

[www.shlgmbh.de](http://www.shlgmbh.de)  
[info@shlgmbh.de](mailto:info@shlgmbh.de)

**Weitere Niederlassungen:** SHL Australia, SHL Belgium, SHL Canada, SHL Denmark, SHL Finland, SHL France, SHL Germany, SHL Greece, SHL Group, SHL Hong Kong/China, SHL Hungary, SHL Indonesia, SHL Ireland, SHL Italy, SHL Japan, SHL Korea, SHL Mexico, SHL Netherlands, SHL New Zealand, SHL Norway, SHL Poland, SHL Portugal, SHL Saudi Arabia, SHL Singapore, SHL South Africa, SHL Spain, SHL Sweden, SHL Switzerland, SHL Turkey, SHL UK, SHL USA, SHL Landy Jacobs.