

Teamrolle

Teamrolle ist die Bezeichnung für die Funktion, Position oder Aufgabenstellung, die ein Teammitglied innerhalb einer Arbeitsgruppe zugewiesen bekommen hat oder sich auf Grund bestehender Eignungs- und Leistungsschwerpunkte im Laufe einer Team- oder Gruppendynamik innerhalb des Teams herausgebildet hat.

dem eine optimale Nutzung des gesamten Wissensspektrums, einschließlich der Fähigkeiten und Fertigkeiten, aller Teammitglieder ist hier entscheidend. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, *welche Faktoren eine positiv verstärkende bzw. negativ reduzierende Wirkung auf die Leistung eines Teams ausüben.*

1 Begriffsabgrenzung

2 Teamrollen nach Belbin

1.1 Der Rollenbegriff

Eine soziale Rolle bezeichnet die Rechte und Pflichten des Inhabers einer Position, also seiner Stellung im Gesellschaftsgefüge, wobei die Mitglieder von Bezugsgruppen bestimmte Erwartungen, also Annahmen über das, was eine Person tun wird oder tun sollte, an das Verhalten dieser Person haben. Jeder Rollenträger sieht sich einem Bündel von unterschiedlich streng verbindlichen Verhaltensnormen ausgesetzt, welche je nach Ausprägung als Kann-, Soll- oder Mussnormen bezeichnet werden.

Da Individuen gleichzeitig oft widersprüchliche Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen erfüllen wollen/sollen/ müssen, entsteht ein innerer Rollenkonflikt, dem mit Hilfe der Rollendistanz begegnet wird.^[1]

1.2 Teams

Unter dem Teambegriff werden aus verschiedenen Fachkräften bestehende kleine funktionsgegliederte Arbeitsgruppen verstanden, die zur Erfüllung bestimmter Aufgaben zusammenwirken (Teamarbeit). Charakteristisch für diese Gruppen sind ein *partnerschaftliches Verhalten*, relativ intensive wechselseitige Beziehungen und eine gleichberechtigte Mitbestimmung aller Mitglieder bei der Diskussion von Methoden, Inhalten und Zielen ihrer Arbeit. Zusätzlich verfügen diese Gruppen über einen ausgeprägten Gemeinschaftsgeist (Teamspirit), sowie über eine relativ starke Gruppenkohäsion.^{[2][3]}

1.3 Teamrollen

Insbesondere bei der Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen und langfristiger Projekte ist deren Erfolg oder Misserfolg von der Effektivität eines Teams abhängig. Nicht das Expertenwissen einzelner Mitglieder, son-

Der Engländer 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 aus Kursteilnehmern am Henley Management College 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 Spezialisten.

Menschen entwickeln sich durch die Einwirkung verschiedener und sich gegenseitig beeinflussender Faktoren unterschiedlich, wodurch sich gewisse Charakteristika des Persönlichkeitsprofils und somit auch des Rollenverhaltens in Teams herausbilden. Jeder Mensch verfügt also über bestimmte Stärken und Schwächen, welche Belbin^[4] mittels Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung herausarbeitet und diese Beurteilungen durch außenstehende Beobachter ergänzen lässt, um so das Teamrollenprofil der Teilnehmer bestimmen zu können. Die Auswertung der Fragebögen kann zusätzlich durch ein spezielles Software-Tool unterstützt werden. Auch die Bewertung ganzer Teams ist durch die Zusammenfassung der Einzelergebnisse möglich.

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^[5]:

- 3 handlungsorientierte Rollen: Macher (Shaper), Umsetzer (Implementer), Perfektionist (Completer, Finisher)
- 3 kommunikationsorientierte Rollen: Koordinator/Integrator (Co-ordinator), Teamar-

beiter/Mitspieler (Teamworker), Wegbereiter/Weichensteller (Resource Investigator)

- 3 wissensorientierte Rollen: Neuerer/Erfinder (plant), Beobachter (Monitor Evaluator), Spezialist (Specialist)

2.1 Teamrollen im Überblick

2.2 Beschreibung der Teamrollen

2.2.1 Plant: der Neuerer/Erfinder

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

Stärken Seine besonderen Fähigkeiten liegen v.a. darin, auch für schwierige Problemstellungen Lösungen zu finden.

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

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

2.2.2 Resource Investigator: der Wegbereiter/Weichensteller

Charakteristika Der Resource Investigator ist extrovertiert, enthusiastisch und kommunikativ. Er schließt schnell Freundschaften, ist sozial und gesellig.

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

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

2.2.3 Co-Ordinator: der Koordinator/Integrator

Charakteristika Der Koordinator ist selbstsicher, entschlossenkräftig und kommunikativ und ein guter Zuhörer. Er koordiniert den Arbeitsprozess, setzt Ziele und Prioritäten, erkennt relevante Problemstellungen und delegiert Aufgaben an jene Kollegen, die zu deren Erledigung am besten geeignet sind. Er achtet auf die Einhaltung externer Ziel- und Zeitvorgaben.

Schwächen Seine Kollegen können ihn oft als manipulierend empfinden. Dies kann dazu führen, dass sie sich insbesondere auf der persönlichen Ebene vom Koordinator entfernen. Verstärkt wird dieses Gefühl noch durch den Umstand, dass er dazu neigt, auch persönliche Aufgaben zu delegieren.

Einsatzbereich Menschen mit den Eigenschaften eines Koordinators sind v.a. als Teamleiter geeignet, deren Aufgaben in der Koordination und Zuweisung der Sachbereiche liegen sollten.

2.2.4 Shaper: der Macher

Charakteristika Der Macher ist dynamisch, energiegelad und steht ständig unter Druck, er lehnt unklare und ungenaue Angaben und Aussagen ab und konzentriert sich auf die wesentlichen Kernprobleme.

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

Schwächen Shaper neigen zu Provokation und geraten leicht in Streit mit ihren Teamkollegen, sind jedoch nicht nachtragend. Sie werden insbesondere von teamexternen Beobachtern als arrogant empfunden. Auch verursachen sie durch ihr hektisches Auftreten Unruhe im Team.

Einsatzbereich Macher fühlen sich in einem Team von Gleichgestellten am wohlsten. Sobald sie eine Führungsposition übernehmen müssen, sind verstärkte Kontrolle und Koordination notwendig, welche gerade diesem Rollentyp ein hohes Maß an Selbstdisziplin abverlangen. Auch hier sind die Konzentration und das Nutzen der Stärken sinnvoll.

2.2.5 Monitor Evaluator: der Beobachter

Charakteristika Der Beobachter ist nüchtern, strategisch, analytisch. Er verschafft sich aus der Distanz einen guten Überblick, ist eher introvertiert und ergreift selten ohne Aufforderung das Wort.

Stärken Der Monitor Evaluator berücksichtigt alle relevanten Möglichkeiten und verfügt über ein gutes Urteilsvermögen.

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

Einsatzbereich Der Beobachter sollte darauf achten, dass seine Meinung auch gehört wird. Dies gelingt, indem er versucht, weniger zynisch und skeptisch zu sein.

2.2.6 Teamworker: der Teamarbeiter/Mitspieler

Charakteristika Teamworker sind sympathisch, beliebt, kommunikativ, diplomatisch und kennen oft die privaten Hintergründe ihrer Kollegen.

Stärken Sie sorgen für ein angenehmes Arbeitsklima und Harmonie, weshalb man sie auch als die "soziale Seele" des Teams bezeichnen kann. Teamarbeiter vermeiden Rivalität und verfügen über die Fähigkeit, auch introvertierte Kollegen zur aktiveren Teilnahme zu motivieren.

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

Einsatzbereich Die Anwesenheit von Teamarbeitern ist besonders in Konfliktsituationen bedeutend, da sie hier ihre diplomatischen Fähigkeiten zur Bereinigung von Meinungsverschiedenheiten einsetzen können. Sie agieren oft helfend aus dem Hintergrund und sind für den Beitrag sozialer Leistungen verantwortlich.

2.2.7 Implementer: der Umsetzer

Charakteristika Der Umsetzer ist zuverlässig, konservativ und diszipliniert. Er arbeitet effizient, systematisch und methodisch.

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

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

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

2.2.8 Completer: der Perfektionist

Charakteristika Der Completer ist perfektionistisch, genau, pünktlich, zuverlässig und ängstlich.

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

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

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

2.2.9 Specialist: der Spezialist, der zusätzlich ergänzte Charakter

Charakteristika Der Spezialist ist selbstbezogen, engagiert und auf den technischen / fachlichen Teil eines Themas konzentriert. Er verfügt über umfangreiches Expertenwissen, Hintergrundinformationen und Fähigkeiten, an denen es den anderen Teammitgliedern fehlt.

Stärken Er formuliert generelle Aussagen in die technisch korrekten Bezeichnungen um und leistet den professionellen Beitrag zum jeweiligen Thema.

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

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

2.3 Schlussfolgerungen

- Je nach Verhalten können den Teammitgliedern neun verschiedenen Rollen zugeordnet werden.
- Das Rollenverhalten einer Person im Team ist aufgrund von Testergebnissen vorhersehbar.
- Die richtige Kombination von verschiedenen Teamrollen macht Teams effizient.
- Die falsche Kombination von verschiedenen Teamrollen schwächt Teams.
- Eine individuelle Teamrolle entspricht nicht notwendigerweise seiner funktionalen und organisatorischen Zuordnung.
- Die Abwesenheit einer der acht bzw. neun Rollen muss ein Team nicht zwingend schwächen.
- Es gibt Teamrollen, die für den Erfolg wichtiger sind als andere.

Belbin versucht mit seinem Modell, **Teambildung** und **Teammanagement** zu erklären und zu erleichtern und trägt somit zum Verständnis effektiver Teamarbeit bei. Die Entwicklung des **Teambildungsprozesses** ebenso wie dessen Vorhersagbarkeit soll mit einfachen Mitteln ermöglicht werden. Dies soll durch den Versuch gelingen, Menschen einzelnen **Kategorien** zuzuordnen, wobei der Umstand berücksichtigt wird, 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 konnten im Rahmen der Fragebogenauswertung gewisse *dominante Tendenzen in Richtung eines Rollencharakters* festgestellt werden. Diese Erkenntnis macht daher eine Zuordnung, trotz der genannten Abgrenzungsschwierigkeiten, möglich.

Indem ein Teammitglied durch Selbsteinschätzung mit Hilfe des **Fragebogens** und anschließenden **Feedbacks** durch unabhängige Beobachter mehr über die eigenen Stärken und Schwächen erfährt, kann es sich in die Gruppe besser einfügen, ist **motivierter** und kann einen, seinen persönlichen Fähigkeiten entsprechenden, wichtigen Beitrag leisten.

3 Siehe auch

Es gibt eine Reihe von Testverfahren, die sich zur Bestimmung und Moderation von Teamrollen eignen. Neben dem Belbin Test, der sich spezifisch für diese Aufgabe anbietet, sind z. B. auch im Harrison Assessment Team- und Rollendarstellungen möglich.

- Team
- Teambildung
- Teamführung
- soziale Rolle
- Rolle
- Projektorganisation
- Sekundärorganisation
- Motivation
- Teamdynamik
- Gruppenarbeit

4 Literatur

- Pühl, Harald (1998), "Teamsupervision - Von der Subversion zur Institutionanalyse", Göttingen: V&R

- Belbin, R. Meredith (2003) 2nd Edition (1996) 1st Edition. *Management Teams: Why they succeed or fail*. Oxford. Butterworth Heinemann. (ISBN 0-750-65910-6)(ISBN 0-750-62676-3)
- Belbin, R. Meredith (1993) *Team Roles At Work*. Oxford. Butterworth Heinemann. (ISBN 0-7506-2675-5)
- Rahn, Horst-Joachim (2010). *Erfolgreiche Teamführung*. Hamburg: Windmühle Verlag (ISBN 978-3-937444-666)

5 Quellen

- [1] Arbeitsgruppe (AG) Soziologie (1998) *Wir alle spielen Theater – Wehe, wenn einer aus der Rolle fällt!* In: Denkweisen und Grundbegriffe der Soziologie: eine Einführung. Frankfurt/ Main; New York: Campus Verlag. (ISBN 3-593-34715-6)
- [2] Monika Heinrich (2002) *Gruppenarbeit: Theoretische Hintergründe und praktische Anwendungen*. In: Kasper/ Mayrhofer (Hrsg.) *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde Verlag. (ISBN 3-7073-0430-2)
- [3] Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith (1993) *The Wisdom Of Teams: Creating the High-performance Organization*; Boston; Harvard Business School Press. (ISBN 0-87584-367-0)
- [4] R. Meredith Belbin 1981 *Management Teams: Why they succeed or fail*, Butterworth-Heinemann
R. Meredith Belbin 1993 *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann
- [5] Heinz Strobel (Juni 2003) *Soziale Kompetenz*; Abgerufen am 11. Mai 2012; Online (PDF; 1,5 MB)

6 Text- und Bildquellen, Autoren und Lizenzen

6.1 Text

- **Teamrolle** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Teamrolle?oldid=134021520> *Autoren:* Fristu, Jed, Aka, Admiral kay, Hadhuey, Jpp, Ha-See, Peter200, Sicherlich, Jcornelius, NiTenIchiRyu, Michail, Dickbauch, ChristophDemmer, Centic, BWBot, 217, ElRaki, Abe Lincoln, Samy, Nova, Enschl, Froggy, FlaBot, Bernburgerin, Curtis Newton, Overdose, Gunther, Millbart, Nikd, Sechmet, W!B., Saehrimnir, Keigauna, Omi's Törtchen, Aquis, Savin 2005, Andy king50, Frank C. Müller, JCS, Nightflyer, Airstrike, PortalBot, Franz Richter, Yotwen, Kataniza, SCHAPPY, PTA Koeln, Horst Gräbner, Bücherhexe, Sebbot, Häckmeister, Don Magnifico, Knoerz, Akkarin, Hannes Röst, Tom Senninger, Svičková, KnopfBot, Alnilam, Se4598, Dansker, Fish-guts, Driverofthebluetaxi, FEW60, Howwi, Itu, MastiBot, BKS-link, MorbZ-Bot, Timk70, MatthiasHuehr, Markushausammann, Langermannia, Joker.mg, Donicht, KLBot2 und Anonyme: 68

6.2 Bilder

6.3 Inhaltslizenz

- Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0