

Michael Kröselberg

Teamentwicklung und Teamrollen.
Das Modell nach Belbin

Team-Entwicklung und Team-Rollen – Das Modell nach Belbin

Michael Kröselberg

Copyright: Fa. Rückenwind. Ockenfels/Bonn 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	- 1 -
2	Die Belbin-Methode	- 1 -
2.1	Einführung	- 1 -
2.2	Anwendung der Belbin-Teamrollen	- 2 -
2.3	Nachteile	- 2 -
3	Teamrollen.....	- 3 -
3.1	Der Perfektionist (Complementor / Finisher)	- 3 -
3.2	Umsetzer (Implementor).....	- 4 -
3.3	Beobachter (Monitor Evaluator)	- 4 -
3.4	Spezialist (Specialist)	- 5 -
3.5	Koordinator (Coordinator).....	- 5 -
3.6	Teamarbeiter (Teamworker).....	- 6 -
3.7	Weichensteller (Resource Investigator)	- 7 -
3.8	Macher (Shaper)	- 7 -
3.9	Neuerer / Erfinder (Plant)	- 8 -
4	Grenzen des Teamrollenmodells in der Praxis.....	- 8 -
5	Alternative Rollenmodelle.....	- 9 -
5.1	Rangdynamikmodell nach Schindler	- 9 -
5.2	Das Team Management System (TMS).....	- 11 -
6	Sinn und Zweck der Teamrollenbildung (Belbin).....	- 13 -
7	Fazit.....	- 15 -
	Literaturverzeichnis.....	- 16 -

1 Einleitung

Teamarbeit gestaltet sich oftmals als schwierig und anstrengend. Ein Team bildet sich aus mehreren Persönlichkeiten mit nahezu gleichen oder unterschiedlichen Interessen. Die Teamarbeit verläuft mal zügig, mal ist sie mit Problemen behaftet. Doch was sind die Ursachen dafür, dass eine Teamarbeit gut gelingen kann? Gibt es bestimmte Dinge, die bei der Teamaufstellung zu beachten sind? Diese und weitere Fragen werden im Rahmen dieser Arbeit beantwortet. Im Folgenden wird das Teamrollenmodell von Dr. Raymond Meredith Belbin vorgestellt und im Anschluss mit zwei weiteren Modellen verglichen. Aus den Modellen ergeben sich verschiedene Lösungsansätze, wie ein optimales Team zusammenzustellen ist.

2 Die Belbin-Methode

2.1 Einführung

Dr. Raymond Meredith Belbin entwickelte eine Teamrollen-Methode, die das typische Verhalten von Teammitgliedern beurteilt. In seinem 1981 erschienen Buch „Management Teams“ veröffentlichte er die Teamrollen-Methode, die auch als Belbin Team Inventory bekannt ist. Das Modell stellt das Verhalten von Teammitgliedern im Verhältnis zueinander dar. Neun verschiedene Eigenschaften definieren und bewerten Personen, aus denen sich das effektive Team zusammensetzt.

Dr. Raymond Meredith wurde 1926 geboren und machte seinen Hochschulabschluss an der Cambridge University. Nachdem er den Dokortitel erlangte, arbeitete er als Forschungsbeauftragter am Cranfield College. Er fing schon früh an zu forschen, wobei er hauptsächlich die älteren Mitarbeiter in der Industrie betrachtete. Nach seiner Rückkehr nach Cambridge schloss er sich der industrial Training Research Unit an. Die Grundlage für sein Buch „Managements Teams“ leitete er aus den geführten Forschungen am damals sogenannten Administrative Staff College at Henley-on-Thames ab.¹ Er untersuchte auf Basis empirischer Studien Führungskräfte bei der Zusammenarbeit im Team. Dabei analysierte er die Zusammensetzung der Teams bezüglich ihrer Effektivität bei der Erfüllung von gestellten Aufgaben und stellte fest, dass es in typischen Teams verschiedene Rollen zu besetzen gibt. Diesbezüglich stellte er die ver-

¹ Vgl. 12manage - E-Learning Gemeinschaft zum Thema Management. V12.0 (2013), Web.

schiedenen Verhaltensmuster der Mitglieder fest². Daraus abgeleitet, kristallisierte er neun Teamrollen aufgrund der unterschiedlichen Verhaltensweisen heraus.³ Die Rollen können in drei Kategorien eingeteilt werden:

- drei handlungsorientierte Rollen: der Macher, der Umsetzer und der Perfektionist
- drei kommunikationsorientierte Rollen: der Koordinator, der Teamarbeiter und der Weichensteller
- drei wissensorientierte Rollen: der Neuerer/Erfinder, der Beobachter und der Spezialist.

Seine Forschungen ergaben letztendlich: Wenn alle Rollen ausgewogen besetzt sind, erringt das Team die beste Leistung.

2.2 Anwendung der Belbin-Teamrollen

Ein Team, das leistungsstark bzw. effizient und effektiv sein soll, muss optimal aufeinander abgestimmt sein. Durch die Belbin-Methode kann leichter sichergestellt werden, ob tatsächlich jede erforderliche Rolle von einer Person besetzt wird. Dabei werden bestimmte Tätigkeiten eines Teammitglieds auf logische Weise zugeordnet und bewertet. Durch das Zuordnen der Rollen zu den Teammitgliedern werden sie motiviert, die Tätigkeit durchzuführen, die sie am meisten mögen. Das hat positive Auswirkungen auf die Teamleistung und erhöht diese normalerweise. Daraus ergibt sich der weitere Vorteil, dass das ausgeglichene Team weniger Aufmerksamkeit vom Management benötigt, da es weniger risikofähig ist.

2.3 Nachteile

Bei Belbins Rollen ist es wichtig zu bedenken, dass sie lediglich die Aufgaben und Funktionen im Team und deren Tätigkeiten im Selbstmanagement darstellen und keine Persönlichkeitstypen oder Denkpräferenzen sind. Es gibt zwar Tests, durch die man seine ideale Teamrolle analysieren und identifizieren kann. Jedoch kann jeder auch mal eine andere Rolle annehmen, und Teamaktivitäten können sich während eines Projekts ändern. Oft haben die Teammitglieder Eigenschaften von mehreren Rollen, wobei meistens eine besonders ausgeprägt ist. Da die Grenzen fließend sind, kann es dazu kommen, dass in einem konkreten Team nach *dem* Perfektionisten oder *dem*

² Vgl. Sommer et al. (2009), S. 1ff.

³ Vgl. Schulte-Kump (2011), Web.

Erfinder gesucht wird. Ein Team ist stark, wenn die verschiedenen Rollen vertreten sind, jedoch ist nicht jede Rolle gleichermaßen zu einem guten Teamergebnis hinführend. Es gibt Rollen, die unbedingt in einem guten Team vorhanden sein sollen, sowie Rollen, die eher für den „Feinschliff“ sorgen, was das Belbin-Modell nicht herausstellt. Zudem werden keine hierarchischen Beziehungen zwischen Personen in Betracht gezogen, was somit dem Verwender des Modells überlassen wird.

3 Teamrollen

3.1 Der Perfektionist (Complementor / Finisher)

Sozioemotionale Rolle des Perfektionisten:

Der Perfektionist ist ein Mensch, der seine Aufgaben sehr gewissenhaft, ordentlich und sorgfältig durchführt mit der Angst, etwas unvollkommen zu beenden.

Funktionale Rolle des Perfektionisten:

Durch hohe Standards, die er sich selbst setzt, ist ein Perfektionist bei Aufgaben, die ein hohes Maß an Genauigkeit und Konzentration verlangen, unverzichtbar. Er sorgt für ein Gefühl der Dringlichkeit in allen Dingen, und das Einhalten von Zeitplänen hat hohe Priorität, was eine genaue und pünktliche Lieferung garantiert.

Stärken: Er ist durch seine perfektionistische Veranlagung in der Lage, Aufgaben im vollständigen Maße durchzuführen.

Schwächen: Perfektionisten tendieren dazu, sich schon über kleine Dinge zu sorgen. Da er seinen eigenen hohen Ansprüchen gerecht werden will, sieht er nur das, was er hätte besser machen können. Er kritisiert und verurteilt sich deshalb oft selbst für seine Unvollkommenheit hart und steht er unter permanentem Stress, den er auf sein Team überträgt.⁴

⁴ Vgl. Wolf (o. J.), Web.

3.2 Umsetzer (Implementor)

Sozioemotionale Rolle des Umsetzers:

Ein Umsetzer ist ein konservativer, pflichtbewusster Typ, der gern systematisch und methodisch arbeitet. Dabei widmet er sein Interesse eher der Firma als den eigenen Zielen.

Funktionale Rolle des Umsetzers:

Für eine Organisation ist ein Umsetzer sehr hilfreich, da er durch seine Verlässlichkeit und dem Sinn für das Wichtige und Notwendige erfolgreich ist. Er überführt Konzepte und Pläne in praktische Abläufe und führt verabschiedete Pläne systematisch und effizient aus. Deshalb ist er als effektiver Organisator einzusetzen.

Stärken: Ein Umsetzer hat einen Sinn für das Praktische und ist dabei von hoher Selbstdisziplin geprägt.

Schwächen: Es fehlt ihm manchmal an Spontanität und Flexibilität. Durch seine Starrsinnigkeit lehnt er unbewiesene Ideen eher ab.

3.3 Beobachter (Monitor Evaluator)

Sozioemotionale Rolle des Beobachters:

Der Beobachter ist ein besonnener und scharfsinnig denkender Mensch. Durch seine eher langsamere, strategische und überdenkende Art, Entscheidungen zu treffen, wirkt er dem Enthusiasmus entgegen.

Funktionale Rolle des Beobachters:

Da ein Beobachter sich durch seine Distanz einen guten Überblick verschafft, kann er Ideen und Vorschläge im Detail und unter verschiedenen Möglichkeiten abwägen. Er ist daher am nützlichsten, wo Probleme zu analysieren, Ideen zu entwickeln und deren Vor- und Nachteile einzuschätzen und abzuwägen sind. Die Fähigkeit, ein umfassendes Urteil zu bilden, das alle Faktoren in Betracht zieht, macht ihn zu einem wichtigen Teil eines Teams.

Stärken: Urteilsfähigkeit, Diskretion und Nüchternheit zählen zu seinen Stärken.

Schwächen: Durch seine besinnliche Art erscheint der Beobachter eher trocken, langweilig und überkritisch. Oft fehlt es ihm an Antrieb und der Fähigkeit, andere zu inspirieren.

3.4 Spezialist (Specialist)

Sozioemotionale Rolle des Spezialisten:

Der Spezialist ist ein „Mann vom Fach“, also ein Experte auf seinem Gebiet. Er ist ein engagierter Mensch, der stolz auf individuellen Fähigkeiten und sein spezielles Fachwissen ist.

Funktionale Rolle des Spezialisten:

Durch seine speziellen Fähigkeiten, die meist auf Begabung und Zielstrebigkeit basieren, ist ein Spezialist ein unersetzliches Teammitglied. Als Manager bietet er seinen Mitarbeitern Unterstützung, da er oft mehr über das Thema weiß als jeder andere. Bei Entscheidungen, die aufgrund tiefergehenden Wissens zu treffen sind, ist es hilfreich, einen Spezialisten hinzuziehen.

Stärken:

Auf seinem Spezialgebiet leistet er einen fördernden Beitrag und tritt dabei für seine professionellen Standards ein.

Schwächen:

Während er sehr großen Stolz auf seine Fähigkeiten zeigt, interessiert er sich eher weniger um die Belange anderer.

3.5 Koordinator (Coordinator)

Sozioemotionale Rolle des Koordinators:

Der Koordinator ist selbstsicher und vertrauensvoll. Mit diesen Eigenschaften gelingt es ihm leicht, anderen Teammitgliedern Aufgaben zuzuweisen und sie zu einer zielführenden Arbeitsweise zu motivieren.

Funktionale Rolle des Koordinators:

Da der Koordinator schnell die Talente der einzelnen Teammitglieder erkennt und eine starke sozioemotionale Fähigkeit besitzt, wird er zur Führung von Teams aus Leuten unterschiedlicher Fähigkeiten und Persönlichkeiten eingesetzt.

„Sein Führungsstil entspricht dem Motto 'konsultieren mit Kontrolle'.“⁵

Stärken: Er erkennt in kürzester Zeit die individuellen Talente der Teammitglieder und setzt diese für das Erreichen der Ziele entsprechend ein.

Schwächen: Der Koordinator ist nicht überdurchschnittlich kreativ.

3.6 Teamarbeiter (Teamworker)

Sozioemotionale Rolle des Teamarbeiters:

Da der Teamarbeiter umgänglich, sanft und empathisch ist, ist er eine gute Unterstützung für das Team.

Funktionale Rolle des Teamarbeiters:

Der Teamarbeiter fördert die Kooperation zwischen den Teammitgliedern, indem er sie Teammitglieder in ihren Stärken unterstützt. Indem er sich für ein harmonisches Miteinander einsetzt, sollen zwischenmenschliche Konflikte möglichst vermieden werden. Er wird oft als höhere Führungskraft favorisiert und akzeptiert, da er Konflikte, die häufig auf der mittleren Managerebene unter den Machern auftauchen, entschärfen kann.

Stärken: Der Teamarbeiter ist sehr flexibel und anpassungsfähig, d. h., er kann in unterschiedlichen Situationen mit verschiedenen Menschen jederzeit zurechtkommen. Zudem ist er ein guter Zuhörer und führt seine Arbeit mit viel Einfühlungsvermögen aus.

Schwächen: Er ist in kritischen Situationen oft nicht entscheidungsfähig.

⁵ Outdoor Unlimited Training (o. J.), Web.

3.7 Weichensteller (Resource Investigator)

Sozioemotionale Rolle des Weichenstellers:

Der Weichensteller ist extrovertiert, begeistert und kommunikativ. Da er sehr kommunikativ ist, tritt er schnell mit neuen Leuten in Kontakt.

Funktionale Rolle des Weichenstellers:

Die Aufgabe des Weichenstellers ist, herauszufinden, welche Ressourcen vorhanden sind und zu schauen, wie diese eingesetzt werden können. Er ist dazu berufen, externe Kontakte zu knüpfen und die daraus resultierenden Verhandlungen weiterzuführen. Er erforscht neue Ideen, Entwicklungen und Materialien und berichtet sie dem Team.

Stärken: Der Weichensteller hat keine Mühe, mit Leuten innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu kommunizieren und neue Kontakte zu entwickeln. Er greift die Ideen anderer auf und entwickelt sie weiter. Mit seinem ausgezeichneten Verhandlungsgeschick kann er neue Möglichkeiten für das Unternehmen ergründen.

Schwächen: Der Enthusiasmus des Weichenstellers kann sich schnell verlieren, wenn er keine Bestätigung bekommt und/oder seine Anfangsbegeisterung aus unterschiedlichen Gründen nachgelassen hat.

3.8 Macher (Shaper)

Sozioemotionale Rolle des Machers:

Der Macher ist sehr zielstrebig, dynamisch und aufgeschlossen.

Funktionale Rolle des Machers:

Der Macher ist im Allgemeinen ein **guter Manager**, weil er etwas bewegen und mit Druck nach vorne bringen kann. Wenn Probleme auftreten, findet er eine Lösung. Er kann gut Ziele setzen und Prioritäten schaffen. Den Diskussionen oder Aktivitäten versucht er, eine Struktur zu geben.

Stärken: Der Macher hat einen starken Antrieb, sein Ziel zu erreichen. Er fordert gerne andere heraus und drängt sie zum Handeln. Damit kann die Trägheit im Team bekämpft werden.

Schwächen: Dem Macher fehlt es an zwischenmenschlichem Verständnis. Er übt Druck auf die anderen aus und tendiert dazu, sehr emotional auf Enttäuschungen zu reagieren.

3.9 Neuerer / Erfinder (Plant)

Sozioemotionale Rolle des Neuerers:

Der Neuerer ist ein individualistischer, unorthodoxer und ernster Mensch.

Funktionale Rolle des Neuerers:

Er bringt seine Ideen und Entwürfe oft am Anfang eines Projektes ein, um es voranzutreiben. Aus seinen Ideen, Strategien und Ansätzen kann die Gruppe neue Problemlösungen und Vorgehensweisen entwickeln. Häufig ist der Neuerer der Gründer der Firma oder der Erfinder des Produkts.

Stärken: Der Neuerer ist fantasievoll. Er treibt durch seine Ideen neue Entwicklungen an.

Schwächen: Der Neuerer ist häufig sehr introvertiert und reagiert empfindlich auf Kritik. Seine Ideen sind sehr einfallsreich, aber auch oft praxisuntauglich.

Ermittelt werden diese Teamrollen durch Fragebögen (siehe Anhang 1) oder Beobachtungen. Die meisten Menschen lassen sich einer oder zwei Rollen zuordnen.

4 Grenzen des Teamrollenmodells in der Praxis

In der Praxis gerät das Teamrollenmodell nach Belbin oft an seine Grenzen. Oftmals können nicht alle acht Rollen besetzt werden, da z. B. das Team zu klein ist.

Wenn zu wenig Teamtypen vorhanden sind, können die Schwächen der einzelnen Teammitglieder im Team nicht ausgeglichen werden. Dies kann zu Störungen im Team führen. Leider stellt das Rollenmodell - wie bei Punkt 2.3 beschrieben - nicht heraus, welche Rollen mindestens im Team vertreten sein müssen, um eine erfolgreiche Teamarbeit gewährleisten zu können. Auch werden die Teamrollen unabhängig von der persönlichen Konstellation zwischen den Teammitgliedern betrachtet. Teammitglieder mögen sich möglicherweise nicht und wollen nicht zusammenarbeiten. Zudem werden bei Belbins Rollenmodell die Anforderungen, die sich aus dem Projekt für die Mitglieder ergeben, nicht berücksichtigt. Das Teammodell nach Belbin bietet die Mög-

lichkeit, ein Grundverständnis für die Zusammenhänge der Teamarbeit zu gewinnen, den realen Anforderungen genügt es jedoch in seltenen Fällen.⁶

5 Alternative Rollenmodelle

5.1 Rangdynamikmodell nach Schindler

Der Psychoanalytiker Raoul Schindler hat die verschiedenen Persönlichkeiten in einem Team in einem Rollenmodell festgehalten. Anhand von Beobachtungen verschiedener Gruppen aus seinem Umfeld entwickelte er ein Modell für die Interaktion von Gruppenmitgliedern⁷, das sogenannte Rangdynamikmodell.

Jede Gruppe oder jedes Team bildet eine innere Struktur, durch die eine Gruppenidentität entwickelt werden kann. Die unterschiedlichen Personen übernehmen dabei im Gruppensystem verschiedene Positionen, wodurch die Gruppen konstituiert und die gemeinsamen Ziele erreicht werden. Ändern sich diese, werden ebenso die Positionen neu besetzt.

Das Rangdynamikmodell dient vor allem als Diagnose- und Interventionsinstrument im Teamentwicklungsprozess. Dabei befasst es sich mit den Funktionen der Rollen und damit, welche Dynamik durch die unterschiedliche Besetzung der Positionen entsteht. Das Modell besteht hauptsächlich aus einer Alpha-, Beta-, Gamma- und Omega-Position.

Die Alpha-Position

Als funktionale Rolle im Team nimmt Alpha eine Anführernatur ein und ist der Ideengeber. Durch ihn werden gemeinsame Gruppenziele formuliert, die die anderen befolgen. Er ist somit der Sprecher der Gruppe und repräsentiert sie nach außen.

Durch die Natur der „Rudelführer“ ergibt sich die sozioemotionale Rolle als Verhandler, der die Gruppe als sein Gegenüber sieht. Die anderen schweigen, wenn er redet. Er erntet dabei selten Widerspruch.

Die Beta-Position

Beta nimmt die Funktion des Fachmanns ein. Er besitzt die Sachkenntnisse, die im Interessenbereich der Gruppe liegen, und gibt daher fachlich-sachliche Hinweise und

⁶ Vgl. Sommer et al. (2009), S. 1ff.

⁷ Pruckner (o. J.), Web.

Ratschläge, vor allem hinsichtlich der eingeschlagenen Richtung und Methode. Seine Ansichten vertritt er mit überzeugenden Argumenten und Erfolgen.

Im Gegensatz zu Alpha muss er gute Leistungen vorweisen können, um in der Gruppe anerkannt zu werden. Seine Bindungen zu der Gruppe sind eher indirekt und laufen über die Beziehung zu Alpha. Er ist eher der sachliche Typ, der nie emotional oder affektiv argumentiert. Seine Aktionen und Äußerungen sind mit Fachwissen untermauert. In schwierigen Entscheidungen wird er am ehesten von Alpha zurate gezogen.

Die Gamma-Position

Die Gefolgschaft des Alphas stellen die Gammas dar. Sie identifizieren sich geradezu mit Alpha, stimmen ihm sofort zu und bestärken ihn in seinem Vorhaben. Gamma versucht, selbst andere auf die Seite Alphas zu ziehen, und reagiert gelangweilt, unwirsch oder sogar aggressiv auf die Einwürfe des Omega. Er ist für die sichtbare Leistung der Gruppe verantwortlich und erlebt seine Arbeit als mühelos.

In einer Gruppe stellen Gammas meistens die Mehrheit dar. Sie unterstützen die Richtung Alphas, nehmen jedoch keine Führungspositionen ein.

Die Omega-Position

Omega ist der Gegenpol von Alpha, leistet Widerstand und hinterfragt kritisch die eingeschlagene Richtung Alphas. Dafür wird es von den Gammas sanktioniert. Omega stellt damit einerseits eine wichtige Position dar, weil er bei schnellen Lösungen oder Entscheidungen die Risiken oder Gefahren erkennt. Jedoch wird er von den anderen eher als ein Hindernis oder Störenfried betrachtet. Durch seine Bedenken und seinen Versuch, von der eigentlichen Richtung abzubringen, hinkt er den anderen stets etwas hinterher und kann damit sogar mehr Aufmerksamkeit gewinnen.

Das Rangdynamikmodell verdeutlicht die Rollenpositionen im Team unter den Aspekten Führer – Mitläufer – Außenseiter. Es dient dazu, gruppensdynamische Prozesse zu verstehen, und ermöglicht außerdem eine bewusste Positionierung. So können Gruppenprozesse oder Konflikte erklärt und bewusster wahrgenommen werden.

Nach dem Rangdynamikmodell können beispielsweise Alphatypen sowohl Koordinator, Weichensteller als auch Erfinder im Sinne des Modells von Belbin sein. Betatypen sind eher die Spezialisten oder Beobachter, können aber auch Koordinator sein. Gamma-Typen stellen z. B. Teamarbeiter und Omega-Typen die Beobachter. Wobei die Grenzen zwischen den einzelnen Rollen nach Belbin fließend sind.

5.2 Das Team Management System (TMS)

Charles Margerison und Dick McCann sind die Entwickler des Team Management Systems. Das TMS entstand aus dem gemeinsamen Forschungsinteresse, die Teamarbeit zu verbessern.

Das TMS-Modell ist im Vergleich zu Belbins Modell kein soziologisches, sondern ein psycho-soziologisches Modell, da im TMS-Modell Arbeitsfunktionen und Präferenzen miteinander verknüpft werden. Belbin stellte fest, dass es in typischen Teams verschiedene Rollen zu besetzen gibt, worauf er die verschiedenen Verhaltensmuster der Mitglieder feststellte. Daraus kristallisierte er neun Teamrollen aufgrund der unterschiedlichen Verhaltensweisen heraus. In dem TMS-Modell geht es weniger um Rollen, die nah an der Darstellung bestimmter Persönlichkeitstypen liegen. Es geht vielmehr um Rollen Aspekte, die zu einer erfolgreichen Teamarbeit führen. Im Folgenden wird das TMS-Modell weiterführend vorgestellt.

In Interviews und Feldforschungen befragten Charles Margerison und Dick McCann mehr als 3000 Führungskräfte und Teammitglieder und entwickelten daraus das TMS-Modell zur Lösung folgender Fragen:

- Wie kann Teamarbeit verbessert werden?
- Was sind ihre Erfolgsfaktoren?
- Wie kann Scheitern verhindert werden?
- Wie können wir Führungskräften und ihren Teams ein treffendes Feedback geben, um sie und ihre Teams dabei zu unterstützen, ihre Ziele effektiv zu erreichen?⁸

Ein aus vielen kreativen Köpfen gebildetes Team ist z. B. oft kein erfolgreiches Team. Hier fehlt es dann an einer Ausarbeitung und Umsetzung der Vorschläge. Je heterogener das Team zusammengesetzt ist, desto eher wird an die zentralen Arbeitsfunktionen gedacht.

Charles Margerison und Dick McCann stellten fest, dass bei erfolgreichen Teams acht zentrale Arbeitsfunktionen wahrgenommen werden: Beraten, Innovieren, Promoten, Entwickeln, Organisieren, Umsetzen, Überwachen und Stabilisieren.⁹

- | | |
|--------------|---------------------------------------|
| • „Beraten | Informationen sammeln und weitergeben |
| • Innovieren | neue Ideen hervorbringen |
| • Promoten | Chancen herausfinden |

⁸ Vgl. Gässler (o. J.), Web.

⁹ Vgl. Wagner (2001), Web.

- Entwickeln neue Ansätze vorschlagen und auf Machbarkeit prüfen
- Organisieren Wege für die Produktion planen
- Umsetzen Ergebnisse und Produkte liefern
- Überwachen die Qualität sichern
- Stabilisieren Standards und Prozesse aufrecht erhalten¹⁰

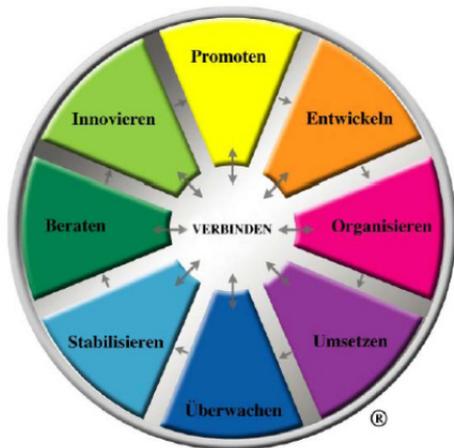


Abbildung 1: Arbeitsfunktionen (Aufgaben)¹¹



Abbildung 2: Linking Skills¹²

Zu einem erfolgreichen Teamprozess gehört die Fähigkeit, sich mit den anderen Teammitgliedern auszutauschen, zu kooperieren und sich mit ihnen auf eine gemeinsame Vorgehensweise zu einigen.

Bei diesen sogenannten „Linking Skills“ handelt es sich um elf Führungsfähigkeiten, um die Menschen und die Aufgaben zu verbinden. Die „Linkings Skills“ verbinden die acht Arbeitsfunktionen, die in erfolgreichen Teams wahrgenommen werden, und die Teamrollen (siehe Teammanagement-Rad). Das Teammanagement-Rad zeigt Präferenzen, die von den Menschen in dem jeweiligen Arbeitsbereich bevorzugt werden. Jeder Mensch hat ein bis drei Präferenzen für bestimmte Arbeitsbereiche. Eine Präferenz kann der Spaß an der Unterstützung des Teams sein aber auch z. B. eine Vorliebe für das Promoten zu haben. Die Präferenzen bestimmen, ob man eine Arbeit gern macht. Die Arbeitsbereiche mit den jeweiligen Arbeitspräferenzen (z. B. „Entdeckender Promoter“) werden als Teamrollen bezeichnet.

¹⁰ Gässler (o. J.), Web.

¹¹ Vgl. Gässler (o. J.), Web.

¹² Vgl. Gässler (o. J.), Web.

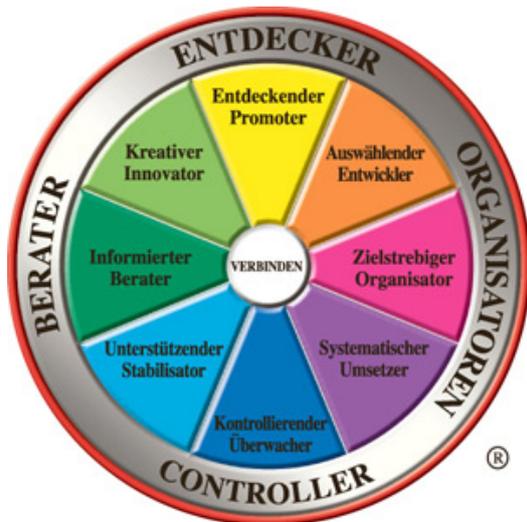


Abbildung 3: Teammanagement-Rad; Arbeitspräferenzen (Menschen)¹³

Werden die Arbeitspräferenzen der Mitglieder erkannt und genutzt, sind die Mitglieder motiviert und zeigen eine gute Arbeitsleistung.¹⁴

Da Teammitglieder oft für mehr als einen Arbeitsbereich Präferenzen zeigen, kann ein erfolgreiches Team auch schon aus drei Personen bestehen. Dabei wird vorausgesetzt, dass die Arbeitsbereiche der Mitglieder sich so ergänzen, dass alle Teamrollen gleichstark präsent sind und dass die Mitglieder gut miteinander kommunizieren, um ihre Aufgaben effektiv aufeinander abzustimmen (siehe „Linking Skills“).¹⁵

Sind die neun Positionen nach Belbins Modell nicht zu besetzen, da es an den erforderlichen Ressourcen fehlt, ist eine Teamzusammenstellung nach dem TMS-Modell eine Alternative.

6 Sinn und Zweck der Teamrollenbildung (Belbin)

Teamarbeit birgt oft das Risiko, dass sich die einzelnen Mitglieder darauf verlassen, dass jemand anderes eine Aufgabe übernimmt. Viele Aufgaben bleiben dadurch unerledigt.¹⁶

Sind die Teamrollen klar definiert, wissen die einzelnen Teammitglieder, welche Aufgaben in ihren Verantwortungsbereich fallen. Dies schafft Klarheit. Zudem ist eine klare Zieldefinierung unabdingbar, um eine effiziente Teamarbeit zu gewährleisten. Jeder im

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ Vgl. ebd.

¹⁵ Vgl. Wagner (2001), Web.

¹⁶ Vgl. 4managers (o. J.), Web.

Team erhält eine Aufgabe, die zu seiner Rolle und seinen Fähigkeiten passt und zur Zielerreichung einen wichtigen Beitrag leistet. Fühlen sich alle Teammitglieder gemeinsam für die Gesamtaufgabe verantwortlich, werden Vereinbarungen eingehalten. Dadurch entsteht Vertrauen in das Funktionieren der Teamarbeit.

Soll die Teamarbeit zum Erfolg aller Beteiligten führen, müssen die Arbeitsstile aufeinander abgestimmt werden. Dazu ist es wichtig, die sozioemotionalen Faktoren der anderen Mitglieder einschätzen zu können. Eine Rollenverteilung kann das Problem lösen. Denn jeder Rolle liegt ein bestimmtes Rollenbild mit den jeweiligen sozioemotionalen Faktoren zugrunde.¹⁷

Doch oftmals lässt sich einem Mitarbeiter nicht eindeutig eine Rolle zuordnen, da dieser zwei oder mehrere Charakteristika oder gar keine zeigt. In diesem Fall kann ein Mitarbeiter auch mehrere Rollen übernehmen, was in einer Teambesetzung unter 9 Mitgliedern schon allein aus mathematischen Gründen notwendig sein kann. Für diesen Fall lässt sich das TMS-Modell gut anwenden.

Zum Aufbau eines Teams sollte möglichst darauf geachtet werden, geeignete Leute zu finden, die den Eigenschaften der Rollenbilder entsprechen, um eine optimale Teambesetzung zu erreichen. Je besser die Rollen zu der Persönlichkeit und den Fähigkeiten des Einzelnen passen, desto eher wird derjenige in dem Bewusstsein arbeiten, einen wertvollen Beitrag für das Team zu leisten und dafür anerkannt zu werden. Akzeptiert ein Mitglied seine Rolle nicht, sollte die Möglichkeit bestehen, die Rolle zu wechseln. Durch eine optimale Rollenverteilung kommt es weniger zu Konflikten, da sich jeder bewusst ist, dass er die optimale Besetzung seiner Rolle ist. Das Konkurrieren mit anderen Kollegen bleibt dadurch aus. Die oben genannten Faktoren fördern die Motivation und den Teamgeist erheblich.¹⁸

Alle Rollen im Team sollten besetzt sein, um eine erfolgreiche Teamarbeit gewährleisten zu können, denn ein Team ist immer nur so fähig wie seine Mitglieder.

¹⁷ Vgl. 4managers (o. J.), Web.

¹⁸ Vgl. Baier (o. J.), Web.

Wurden die Mitglieder so ausgewählt, dass alle erforderlichen Fähigkeiten und Sachkenntnisse im Team vertreten sind, dann kann das Team alle Aufgaben erfolgreich bewältigen.¹⁹

7 Fazit

Das Teamrollenmodell nach Belbin stellt neun Teamrollen vor, die im Idealfall in einem Team besetzt werden. Sind alle Rollen vertreten, gleichen sich die Schwächen der einzelnen Mitglieder aus, und die Stärken ergänzen sich. Wenn jedem Mitglied seine eigene Rolle sowie die Rolle der anderen Mitglieder bekannt sind, ist die Aufgabenverteilung von Anfang an klar. Sind die Rollen optimal verteilt, gibt es keine Konkurrenzkämpfe, da jedem bewusst ist, dass er die optimale Besetzung für diese Rolle ist. Nicht immer kann einem Menschen eine Rolle zugewiesen werden. In diesem Fall muss ein Teammitglied mehrere Rollen übernehmen. Doch auf welche Rollen verzichtet werden kann, wird hier nicht herausgestellt. Auch die „Chemie“ zwischen den Teammitgliedern wird nicht berücksichtigt. Stimmt sie nicht, wird die Zusammenarbeit kaum Erfolg versprechend sein. Das TMS-Modell stellt eine Alternative zum Modell Belbins dar. Es ist deutlich dynamischer als Belbins Modell. Hier geht es vielmehr um die Arbeitspräferenzen des Einzelnen. Die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit sowie die Übereinstimmung dieser mit der eigenen Persönlichkeit und Fähigkeiten sind Garanten für eine hohe Motivation des jeweiligen Teammitglieds. Zudem können die Teammitglieder bei diesem Modell zwei oder mehr Rollen übernehmen, sodass bereits aus drei Mitgliedern ein erfolgreiches Team zusammengestellt werden kann. Der Vorteil beim TMS-Modell ist, dass es nicht so statisch ist wie das Modell Belbins.

Im Gegensatz zu dem Belbin-Modell beschreibt das Rangdynamikmodell nach Schindler lediglich vier Rollenpositionen. Er gruppiert die Rollen eher in Rangebenen nach Führer, Mitläufer oder Außenseiter, wobei Belbins Modell versucht, Menschen in einzelnen Kategorien auf gleicher Ebene zuzuordnen. In seiner Gliederung sortiert er die Rollentypen in drei Hauptorientierungen: die handlungsorientierten, kommunikationsorientierten und wissensorientierten Rollen. Wird die Belbin-Methode zur Teambildung genutzt, könnte das Einbeziehen des Rangdynamikmodells als gute Ergänzung dienen.

Somit ist festzustellen, dass sich die Mitglieder eines Teams nicht nur in ihren fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen ergänzen, sondern ebenso in ihren Arbeitsweisen,

¹⁹ Vgl. Leistungsteam (o. J.), Web.

Veranlagungen und Persönlichkeitsstrukturen. Werden verschiedene Persönlichkeiten, die sich gegenseitig anregen, unterstützen, ergänzen und überprüfen, vereint, ergibt sich daraus das bestmögliche Team. Die alternativen Rollenmodelle sind eine gute Ergänzung zu Belbins Modell. Sein Modell gibt jedoch ein Grundverständnis für die Zusammenhänge in der Teamarbeit, die ein gutes Zusammenarbeiten ermöglichen sollen.

Literaturverzeichnis

Baier, Beatrix (o. J.): Erfolgsgeheimnis Teambildung. (http://www.beatrix-baier.de/fileadmin/filestore-bbaier/PDF/literatur/k1_teambildung.PDF) (12.04.2013).

Gässler, Andrea (o. J.): TMS. Teammanagement System. (http://www.sokrateam.de/download/sokrateam_persoenlichkeit_tms.pdf) (12.04.2013).

Leistungsteam (o. J.): Die Teamentwicklung im 5 Phasen Modell. (<http://www.leistungsteam.de/voraussetzung%20teamarbeit.htm>) (12.04.2013).

12manage - E-Learning Gemeinschaft zum Thema Management. V12.0 (2013): Teamrollen nach Belbin. (http://www.12manage.com/methods_belbin_team_roles_de.html) (11.04.2013).

4managers (o. J.): Teammanagement. Toll ein anderer macht's? (<http://www.4managers.de/management/themen/teammanagement/>) (12.04.2013).

Outdoor Unlimited Training (o. J.): Persönlichkeiten im Team nach Dr. Meredith Belbin. (<http://www.outdoor-training.de/pdf/BelbinTeamrollen.pdf>) (11.04.2013).

Pruckner, Bianca (o. J.): Alpha und Omega – Rangdynamik nach Raoul Schindler. (<http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/rangdynamik-modell/>) (14.04.2013).

Schulte-Kump, Bettina (2011): Teamrollen-Analyse: Persönlichkeiten im Team nach Dr. Belbin. (<http://cobetras.info/persoenlichkeiten-im-team/>) (11.04.2013).

Sommer, Frank; Franta, Herbert; Meinung, Verena (2009): Grenzen des Teamrollenmodells nach Belbin in der Praxis. Wien: GRIN Verlag.

Wagner, Hartmut (2001): Ausgewogen zum Dream-Team.(
http://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Team-Management-System-Ausgewogen-zum-Dream-Team,92375)(12.04.2013).

Wolf, Doris (o. J.):Perfektionismus.(<http://www.lebenshilfe-abc.de/perfektionismus.html>)(11.04.2013).