

# Teamrollen

## **1 Was tragen Teamrollen-Modelle wie Belbin zum Teamerfolg bei?**

Sind Teamrollen ein Lösungsansatz bei Konflikten unter Teammitgliedern? Stärken von Teammitgliedern sollten sich gegenseitig ergänzen, Schwächen sollten sich ausgleichen. Die psychologische Forschung hat Ansätze für eine effektive Teamarbeit. (Beitrag erschien zuerst am 26.05.2006)

## **2 Teamrollen helfen, Ziele zu erreichen und Konflikte zu entschärfen**

Wichtig für effektive Teamarbeit ist die Berücksichtigung der Teamrollen einzelner Teammitglieder. Wie bei der Fußballmannschaft sollen unterschiedliche Spieler ein gemeinsames Ziel verfolgen. Durch Kenntnis aller Rollen können Konflikte potenziell entschärft und Synergien zwischen Teamrollen im Hinblick auf das Ziel freigesetzt werden.

### **Stichwort Teamrolle**

Teamrollen beschreiben einzigartige Konstellationen von Verhaltensweisen: Wie gehen Teammitglieder an Aufgaben heran? Wie verhalten sie sich dabei gegenüber anderen Teammitgliedern? Sowohl spezifische Aufgabenanforderungen als auch Persönlichkeitsmerkmale sind entscheidend. Die Konstellation von Teamrollen in einer Gruppe beeinflusst, wie die Zusammenarbeit funktioniert und welche Leistung resultiert.

## **3 Beispiele für gegensätzliche Teamrollen**

Ein Beispiel für eine Teamrolle könnte die Rolle eines „Machers“ sein: aufgaben- und zielorientiert. Gerne treibt er oder sie die Gruppe zum Arbeiten an. Eine solche Person erträgt Phasen der Untätigkeit nur ungeduldig. Wenn das Team nur mit sich selbst beschäftigt ist, werden Macher widerstrebend. Da solche Personen Gruppen gerne zur Aufgabenbearbeitung antreiben, ist ein Gegenpol hilfreich. „Teamplayer“ behalten die sozio-emotionalen Bedürfnisse anderer Mitglieder im Auge, wirken ausgleichend und deeskalierend.

Ähnliche Gegensätze bestehen zwischen „Neuerern/Erfindern“ und „Beobachtern/Kritikern“. Während erstere sich lieber mit neuen Lösungen und kreativen Wegen auseinandersetzen, analysieren und evaluieren letztere eher die Brauchbarkeit, Machbarkeit,

oder Finanzierbarkeit. Teamrollen-Balance beschreibt die Komplementarität verschiedener Teamfunktionen. In allen Teamrollenansätzen sichert sie den Teamerfolg.

#### **4 *In Teams braucht es unterschiedliche Teamrollen***

Der Grundgedanke dahinter: Keine langfristig arbeitende Gruppe kann optimal funktionieren, wenn Aspekte der Aufgabenbearbeitung oder des Miteinanders einseitig betont werden. Hierdurch würden in bestimmten Phasen oder Situationen dem Team Ressourcen fehlen. Man stelle sich eine Gruppe vor, die lediglich aus Teamplayern bestünde. Zum einen stiege die Gefahr, dass – weil keine Person dominiert – Zielsetzungen sekundär werden und die Arbeit kaum vorwärtskommt (Prozessverluste durch „Harmoniekultur“). Zum anderen könnte einseitig besetzten Teams rasch die Kreativität oder analytische Kontrolle fehlen. Ungünstige Entwicklungen würden wahrscheinlicher.

#### **5 *Stärken werden besser genutzt, Schwächen gleichen sich im Team aus***

Teamrollen richten also den Blick auf Stärken, die einzelne Mitglieder ins Team einbringen. Diese Kenntnis hilft anderen Teammitgliedern auch, Verständnis für Konflikte aufzubringen, denn jede Teamrolle bringt neben Stärken auch verzeihliche Schwächen mit. Eine nach Teamrollen ausbalancierte Gruppe wird also mit größerer Wahrscheinlichkeit

- bei Bedarf notwendige Ressourcen (Teamfunktionen) via Teamrollen bereitstellen,
- eine ausgeglichene Informationsbasis finden, statt einseitig vorzugehen,
- den Prozess der Teamarbeit optimieren, statt Konflikte schwelen zu lassen,
- das Teamklima verbessern, weil die Gruppe zu einem Ganzen zusammenwächst.

Teamrollensysteme stellen den Versuch dar, Heterogenität in Teams via Diversity-Management produktiv zu nutzen: Leistungsgewinne (zum Beispiel durch Interdisziplinarität) sollen gesteigert und Leistungsverluste (zum Beispiel durch Statuskämpfe) minimiert werden.

#### **6 *Teamrollenansätze in der Praxis***

In der Praxis haben sich vor allem zwei Teamrollenansätze etabliert, die zur individuellen und teambezogenen Reflexion und Selbstanalyse geeignet sind. Beide weisen Ähnlichkeiten, aber auch Unterschiede auf. Mit den jeweiligen Teamrollen wird nicht die Forderung nach insgesamt ebenso vielen Teammitgliedern erhoben, denn jedes Mitglied kann in aller Regel mehrere Rollen ausreichend gut ausfüllen. Wichtig: Personen füllen die Rollen unterschiedlich gut aus; bestimmte Teamrollen werden manchen Personen gar nicht liegen.

## **7 Stärken werden besser genutzt, Schwächen gleichen sich im Team aus**

Teamrollen richten also den Blick auf Stärken, die einzelne Mitglieder ins Team einbringen. Diese Kenntnis hilft anderen Teammitgliedern auch, Verständnis für Konflikte aufzubringen, denn jede Teamrolle bringt neben Stärken auch verzeihliche Schwächen mit. Eine nach Teamrollen ausbalancierte Gruppe wird also mit größerer Wahrscheinlichkeit

- bei Bedarf notwendige Ressourcen (Teamfunktionen) via Teamrollen bereitstellen,
- eine ausgeglichene Informationsbasis finden, statt einseitig vorzugehen,
- den Prozess der Teamarbeit optimieren, statt Konflikte schwelen zu lassen,
- das Teamklima verbessern, weil die Gruppe zu einem Ganzen zusammenwächst.

Teamrollensysteme stellen den Versuch dar, Heterogenität in Teams via Diversity-Management produktiv zu nutzen: Leistungsgewinne (zum Beispiel durch Interdisziplinarität) sollen gesteigert und Leistungsverluste (zum Beispiel durch Statuskämpfe) minimiert werden.

### **Beispiel: Belbins Teamrollen System**

Meredith Belbin unterscheidet neun Teamrollenpräferenzen, die in einem optimalen Team ausbalanciert sein sollen, um intellektuelle (I), personenbezogene sozioemotionale (P) und aktionsorientierte Kompetenzen (A) rundum abzudecken:

- Koordinator (P): koordiniert vorhandene Ressourcen
- Macher (A): überwindet Hindernisse
- Teamarbeiter (P): schlichtet bei Reibereien und verbessert die Kommunikation
- Neuerer/Erfinder/Innovator (I): bringt neue Ideen ein
- Beobachter/Kritiker (I): untersucht, ob Vorschläge machbar und nützlich sind
- Wegbereiter (P): stellt Kontakte her
- Umsetzer (A): setzt Konzepte und Pläne in die Praxis um
- Perfektionist (A): strebt optimale Ergebnisse an und vermeidet Fehler
- Spezialist (I): trägt Fachwissen und Informationen bei

Die Belbin-Forschung begann empirisch in Cambridge mit systematischen Experimenten mit Managern. Über die Jahre wurde der Fragebogen zur Messung der Teamrollen nach Belbin als verbesserungsbedürftig erkannt. Als eine Abhilfe wurde eine Software (Interplace®) zur Integration von Selbst- und Fremdeinschätzungen vorgeschlagen.

**Beispiel: Team Management System**

Das Team Management Profil nach Charles J. Margerison und Dick J. McCann betont die Gegensätzlichkeit (Komplementarität) von acht Teamrollen. Diese sind kreisförmig angeordnet. Den Organisationsrollen stehen eher beratende Rollen gegenüber. Als Gegenpol entdeckender Rollen finden sich kontrollierende Rollen. Hierdurch zeigt sich, welche Rollen bei Mitgliedern eher in Kombination auftreten. Als Teamrollen werden unterschieden:

- Informierter Berater
- Kreativer Innovator
- Entdeckender Promoter
- Auswählender Entwickler
- Zielstrebigem Organisator
- Systematischer Umsetzer
- Kontrollierender Überwacher
- Unterstützender Stabilisator

Zur optimalen Integration müssen all diese Teamrollen beziehungsweise ihre Ergebnisse verbunden werden. Diese Linking-Funktion ist keine eigenständige Teamrolle, sondern ein Bündel an sozialen, persönlichen und methodischen Fähigkeiten, die jeweils von befähigten Teammitgliedern übernommen werden.

Bei Margerison und McCann wurden Teamrollen an die – heute nicht mehr verfolgte Typenlehre – von Carl Gustav Jung angebunden. Das Team Management Profil ist bis heute wissenschaftlich kaum unabhängig untersucht.

## **8 *Brauchbarkeit von Teamrollenansätzen***

Trotz weiter Verbreitung von Teamrollenansätzen im Consulting- und HR-Bereich ist die wissenschaftliche Datenlage ausbaufähig. Dennoch ist die wissenschaftliche Evidenz zur Wirkung von Teamrollen-Balance in den letzten Jahren gewachsen: Studien im Labor und am Arbeitsplatz zeigten mal bessere Performance bei nach Teamrollen ausbalancierten Teams; andere Male zeigte sich keine Wirkung.

Eine eigene Meta-Analyse – mit Integration mehrerer Studien – zeigte insgesamt Wirksamkeit von Teamrollen-Balance: Vor allem in realen Arbeitskontexten, nicht aber bei Studenten oder in künstlichen Settings, gibt es höhere Leistung bei balancierteren Teams.

Es gibt weiterhin offene Fragen:

- Welche Teamrollen gibt es überhaupt?
- Sollten Teamrollen als Vorlieben oder als echte Verhaltensweisen gemessen werden?
- Was ist wichtiger – die Selbsteinschätzung einer Person oder Kollegenurteile?

- Welche Teamrollen sind entscheidend für das optimale Funktionieren eines Teams?
- Wie flexibel passen Teammitglieder ihre Teamrolle an Situationen an?
- Sind Teamrollen zeitlich stabil oder ändern sie sich stark in neuen Teams?
- Wie ist Teamrollen-Balance zu messen, um Studien vergleichbar zu machen?

Obwohl dies alles keine leichten Fragen sind, hängt von ihnen die Bewertung der Teamrollenkonzepte ab, auf welchen Maßnahmen zur Teamentwicklung aufbauen. Offene Fragen werden mit dem neueren Heidelberger Teamrollen Inventar (HEI-TRI) beforscht.

## **9 Bewertung des Ansatzes der Teamrollen**

Insgesamt führt der Teamrollenansatz in Arbeitsgruppen zu mehr Verständnis untereinander. Angesichts zu erwartender Zunahme von Teamarbeit ist die Erforschung und empirische Bewährung dieser Ansätze dringend nötig. Teams könnten eventuell nach den bevorzugten Teamrollen ihrer Mitglieder zusammengestellt werden. Auch bei bestehenden Teams kann in Maßnahmen zur Teamentwicklung (Teamreflexivität) investiert werden. Erste empirische Nachweise zur Brauchbarkeit der Belbin-Teamrollen-Balance liegen vor. Objektive Vergleiche mit Margerison & McCanns Team Management System sind weiter ausstehend.

*Dr. Matthias Blümke, GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften*

---

Veröffentlicht unter: <https://www.business-wissen.de/artikel/teamrollen-was-tragen-teamrollen-modelle-wie-belbin-zum-teamerfolg-bei/>

Teamrollen (Übersichtsartikel Blümke auf business-wissen.de).docx