

Die richtige Zusammensetzung des Teams

Belbin's Team Roles

Über die Bedeutung der Teamarbeit und über Möglichkeiten zur Verbesserung der Effektivität in Teams steht eine breite Auswahl sowohl an akademischer als auch an praxis-orientierter Literatur zur Verfügung. Dabei werden im wesentlichen drei verschiedene Ansätze verfolgt:

- Begründung der Teamleistung durch die Analyse der Teamzusammensetzung
- Untersuchung der Teamprozesse, die die Zusammenarbeit im Team bestimmen
- Analyse der Teamleistung als Ergebnis komplexer Zusammenhänge

Zu den einflussreichsten Arbeiten auf dem Gebiet der Zusammensetzung von Teams gehören die Untersuchungen von Professor Meredith Belbin. Belbin analysierte in den 70er Jahren die Ergebnisse von Teams aus Kursteilnehmern am Henley Management College. Dabei konzentrierte er sich auf den Einfluss der Zusammensetzung der Teams aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Effektivität der Teamarbeit. Er identifizierte

acht verschiedene Rollen, die in dem als „Belbin Team Roles“ bekannt gewordenen Modell zusammengefasst sind. Diese Teamrollen ergeben sich aus den Verhaltensmustern der Teammitglieder, die durch ihre Persönlichkeit und Charakterzüge bestimmt werden. Nach Belbin sollte das ideale Managementteam aus acht Mitgliedern bestehen, von denen jeder eine der acht Teamrollen einnimmt. In dieser Kombination sollten sich die Teammitglieder durch ihre verschiedenen Fähigkeiten optimal gegenseitig unterstützen. Jedes Teammitglied weiß, in welcher Situation es besonders zur Teamleistung beitragen kann und wann es auf die Stärken der anderen aufbauen kann.

Belbins Teamrollen im Überblick

Die folgende Übersicht stellt zunächst die acht Teamrollen mit ihren Eigenschaften und Schwächen vor. Danach werden Details der möglichen Funktionen und Beiträge im Team beschrieben.

Teamrolle	Aufgabe im Team	Eigenschaften	Schwächen
Co-Ordinator	Kontrolle und Organisation der Teamaktivitäten, optimale Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen	Selbstsicher, guter Leiter, stellt Ziele dar, fördert die Entscheidungsfindung, gute Delegationsfähigkeiten	Kann als manipulierend verstanden werden, Tendenz zur Delegation persönlicher Aufgaben
Shaper	Formt die Teamaktivitäten, Diskussionen und Ergebnisse	Dynamisch, arbeitet gut unter Druck, hat den Antrieb und Mut, Probleme zu überwinden	Neigt zu Provokationen, nimmt zu wenig Rücksicht auf die Gefühle anderer
Plant	Bringt neue Ideen und Strategien ein, sucht nach Lösungen	Kreativ, phantasievoll, unorthodoxes Denken, gute Problemlösungsfähigkeiten	Ignoriert Nebensächlichkeiten, tendiert zur Konzentration auf persönliche
Monitor-Evaluater	Untersucht Ideen und Vorschläge auf ihre Machbarkeit und ihren praktischen Nutzen für die Ziele des Teams	Nüchtern, strategisch, kritisch, berücksichtigt alle Optionen, gutes Urteilsvermögen	Geringer Antrieb, mangelnde Fähigkeit zur Inspiration des Teams

Implementer	Setzt allgemeine Konzepte und Pläne in praktikable Arbeitspläne um und führt diese systematisch aus	Diszipliniert, verlässlich, konservativ, effizient, setzt Ideen in Aktionen um	Etwas unflexibel, reagiert verzögert auf neue Möglichkeiten
Team Worker	Hilft den Teammitgliedern effektiv zu arbeiten, verbessert Kommunikation und Teamgeist	Kooperativ, sanft, einfühlsam, diplomatisch, hört zu, baut Spannungen ab	Unentschieden in kritischen Situationen
Resource Investigator	Untersucht Quellen außerhalb des Teams, entwickelt nützliche Kontakte	Extrovertiert, enthusiastisch, kommunikativ, findet neue Optionen, entwickelt Kontakte	Über-optimistisch, verliert leicht das Interesse nachdem sich der erste Enthusiasmus gelegt hat
Completer	Vermeidet Fehler und Versäumnisse, stellt optimale Ergebnisse sicher	Sorgfältig, gewissenhaft, ängstlich, findet Fehler und Versäumnisse, hält Fristen ein	Neigt zu übertriebener Besorgnis, delegiert nicht gern

Der **Co-Ordinator** kann seine Fähigkeiten besonders gut in der Funktion des Teamleiters zur Geltung bringen. Er kann jedoch auch in untergeordneten Positionen wichtige Beiträge zur „Klimapflege“ und strukturierten Arbeit einbringen. Koordinatoren sind in der Lage, die Fähigkeiten der anderen Teamrollen zu unterstützen und zu verstärken.

Shaper können am besten in einem Team aus Gleichgestellten tätig werden. In Führungspositionen müssen sie sich verstärkt Kontroll- und Koordinationsfunktionen widmen. Das bringt Routinetätigkeiten mit sich, die von dem Shaper eine starke Selbstdisziplin erfordern.

Plants müssen sich in Managementpositionen darauf konzentrieren, einerseits auch die Ideen des Teams zu berücksichtigen, andererseits ihre Kreativität nicht durch formelle Führungsaufgaben beeinträchtigen zu lassen. In eher untergeordneten Positionen können sich Plants gut als Quelle frischer Ideen und Ansichten positionieren.

Monitor-Evaluator verbinden kritisches Denken mit Fairness und praktischem Handeln. Als Teamleiter müssen sie darauf achten, andere Teammitglieder nicht durch übermäßiges beurteilen zu dominieren. Insgesamt ist es für

Monitor-Evaluator wichtig, ihrer Einschätzung Gehör zu verschaffen ohne zu skeptisch und zynisch zu wirken.

Die Stärken des **Implementors** liegen in der Konzentration auf klare Zielsetzungen, praktische Ansätze und strukturierte Vorgehensweisen.

Team Worker üben abhängig von ihrer Stellung im Team verschiedene Funktionen aus. In leitender Position liegt ihr Schwerpunkt auf der Entwicklung anderer Teammitglieder; als Mitarbeiter wirken sie oft als „Helfer im Hintergrund“.

Der **Resource Investigator** ist ein wichtiger Kontakt des Teams zur „Außenwelt“. Er bringt nicht nur neue Ideen und Erkenntnisse ein, sondern stellt auch eine Ausrichtung der Teamarbeit an den Bedürfnissen externer Schnittstellen sicher.

Completer müssen insbesondere in Leitungspositionen auf eine gute Zusammenarbeit mit den Teammitgliedern und auch eine angemessene Delegation von Tätigkeiten achten.

Nutzen und Grenzen des Modells

Belbins Modell der Teamrollen hat viel zum Verständnis effektiver Teamarbeit beigetragen. Die Kenntnis über die eigene Teamrolle(n) und die besonderen Fähigkeiten der Kollegen ermöglicht es, realistische Erwartungen zu den Beiträgen einzelner Teammitglieder zu entwickeln und diese mit den Bedürfnissen der Teamaufgabe abzugleichen. Ferner können typische Muster im Teamverhalten erkannt und gezielt genutzt bzw. beeinflusst werden.

Obwohl Belbins Modell eine nachvollziehbare Erklärung für erkennbare Abweichungen in der Leistung verschiedener Teams offeriert, bestehen auch einige Schwachpunkte.

In der Realität wird es wenig Situationen geben, in denen Teams aus acht Personen mit genau acht verschiedenen Teamrollen gebildet werden können. Die Größe und Zusammensetzung von Teams orientiert sich viel mehr an vorhandenen Ressourcen und der Komplexität der Aufgabe (Anzahl der Teammitglieder) sowie der fachlichen Expertise und Auswahl an potentiellen Kandidaten (Eigenschaften der Teammitglieder). Belbins Modell gibt kaum Hinweise, wie die Effektivität bestehender Teams verbessert werden kann, wenn diese aus mehr oder weniger als acht Personen bestehen oder in ihrer Zusammensetzung sehr unausgeglichen sind. Ansatzmöglichkeiten bestehen hier lediglich in der Kombination wenigstens einzelner sich unterstützender Teamrollen (z.B. Unterstützung kreativer Projektmitglieder (Plant, Resource Investigator, Monitor-Evaluator) durch die koordinierenden Fähigkeiten von Co-Ordinator oder Team Worker).

Die gezielte Ausnutzung der Stärken eines nach Rollen ausgeglichenen Teams erfordert darüber hinaus die gegenseitige Kenntnis der Rollen der Teammitglieder. Dies wiederum setzt eine vertrauensvolle Atmosphäre und die grundsätzliche Bereitschaft aller Mitglieder zur Analyse der Teamzusammensetzung voraus.

Letztlich legt Belbins Modell den Schluss nahe, dass die entscheidende Voraussetzung zur Bildung effektiver Teams in der Auswahl der Mitglieder liegt. Diese Ansicht vernachlässigt Faktoren wie die „Chemie“ zwischen den Teammitgliedern (persönliche Aversionen, Karrieredenken, andere Prioritäten) und die Bedeutung der Teamprozesse (Kommunikation, Informationsaustausch, Vorgehensweisen, Abstimmung, Führung, Schnittstellenmanagement). Auch ein Team mit optimaler Zusammensetzung kann nur dann wirklich effektiv arbeiten, wenn eine positive, von gegenseitigem Respekt geprägte Atmosphäre besteht und funktionsfähige Prozesse zur Kommunikation und Konfliktbewältigung entwickelt werden können.

Literaturhinweise:

R.M. Belbin. [Management Teams: Why they succeed or fail](#). 1996

J.R. Katzenbach & D.K. Smith. [The Wisdom of Teams](#). 1998