

„Wenn ein Mensch keinen Grund hat, etwas tun,  
so hat er einen Grund, es nicht zu tun.“  
Walter Scott

## Rollen in Teams

Man kann wohl davon ausgehen, dass die meisten von uns schon einmal gelungene Teamarbeit erleben durften – an welche diesbezügliche Erfahrung erinnern Sie sich?

Andererseits gibt es Teamerfahrungen, die man möglichst schnell vergessen möchte – also jene Teamkonstellationen, die aufgrund quälender Grundsatz- oder Diskussions- oder Detaildiskussionen, Rivalitäten und endloser Verfahrensfragen jede inhaltlich und menschlich befriedigende Zusammenarbeit unmöglich gemacht haben.

– Kann man also im Vorfeld einer Teamarbeit die Zusammenstellung eines Teams so steuern, dass ein gutes Ergebnis wahrscheinlich wird?

Es gibt von M. Belbin und Kollegen am Management College von Henley einen interessanten Forschungsbeitrag zu diesem Thema („The Belbins Team-Roles Package“ in: Gellert, Nowak, 2004). Gegenstand der Untersuchung waren die Verhaltensweisen von Menschen im Team und deren Einfluss auf das Gelingen von Teamarbeit. Dabei kristallisierten sich folgende sechs verschiedene Rollen heraus, die auf spezifischen geistigen und seelischen Fähigkeiten beruhen und die in unterschiedlicher Weise zu einer konstruktiven und ergiebigen Teamarbeit beitragen:

### 1.1. LeiterIn / ModeratorIn

In dieser Rolle nehmen Teammitglieder oder institutionell eingesetzte LeiterInnen die Führung des Teamprozesses wahr. Dies betrifft sowohl den Arbeitsauftrag als auch die Gruppendynamik. Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, eine gute Balance zwischen Zielen, Zeitrahmen und Ressourcen im Auge zu behalten und gegebenenfalls steuernd einzugreifen. Sie behalten das Ganze im Blick. Ziele werden vorgegeben, Impulse werden gesetzt, an die Einhaltung getroffener Vereinbarungen wird erinnert. Originelle Vorschläge sind weniger gefordert als Wachsamkeit und Intervention, wenn sich das Team auf einen unproduktiven Weg begibt.

Um diese Rolle wahrzunehmen, ist Fachkenntnis, Kreativität und „Charakter“ (Selbstdisziplin in Verbindung mit Autorität) gefragt. In der positiven Leitungsrolle sind Personen dominant, ohne beherrschen zu wollen. Sie üben klares kritisches Feedback, aber sie kritisieren nicht um der Kritik willen. LeiterInnen sprechen ohne Hemmungen und sind selbst leicht ansprechbar – eben gute KommunikatorInnen in jede Richtung.

Unabhängigkeit sowie die Bereitschaft, auch unbequeme Standpunkte einzunehmen, zeichnet diese Rolle ebenso aus wie die Fähigkeit, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken.

#### Typische Äußerungen und Interventionen:

*Wir sind hier zusammengekommen, um folgendes zu tun ...*

*Zusammengefasst sind die wichtigsten Punkte offenbar ...*

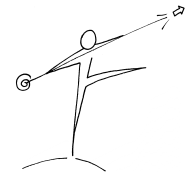
*Wir müssen aufpassen, dass ...*

*Wir dürfen nicht übersehen ...*

*Ich schlage folgendes weitere Vorgehen vor ...*

#### Signale, die auf eine fehlende oder ungeklärte Leitungsrolle hindeuten:

- Orientierungslosigkeit
- Offene und heimliche Machtkämpfe
- Cliquenbildung
- Viele Anträge zur Geschäftsordnung



## 1.2. UmsetzerIn / KoordinatorIn

Diese Rolle beinhaltet die Führerschaft in Bezug auf die Aufgabe. Das Hauptinteresse gilt dem Erreichen von Zielen und Ergebnissen mit Hilfe der anderen Teammitglieder.

„Eigentlich“ in der zweiten Reihe stehend, werden UmsetzerInnen häufig tatsächliche oder heimliche TeamleiterInnen, insbesondere wenn die Rolle des/der TeamleiterIn nicht besetzt ist. Im Allgemeinen handelt es sich jedoch eher um typische StellvertreterInnen, denn eine ihrer herausragendsten Eigenschaften ist Loyalität.

Die wesentliche Funktion des/der UmsetzerIn besteht darin, den Anstrengungen des Teams Gestalt zu geben. Dabei wird oftmals mehr für den gemeinsamen Erfolg geleistet als in der Leitungsrolle. Liegt eine Entscheidung vor, werden Zeit- und Aktionspläne entworfen. Das Machbare steht im Vordergrund. Die Befriedigung besteht darin, der gemeinsamen Idee Gestalt zu geben.

Da für die Umsetzung von Ideen und Zielen stabile Strukturen benötigt werden, versucht er/sie, diese aufzubauen und zu erhalten. Aus dem engen Kontakt mit der operativen Umsetzung heraus entstehen wichtige Anregungen für die weitere Planung. Die UmsetzerInnen sind normalerweise nahe am „Schwerpunkt“ des Teams. Wenn ein Teammitglied überhaupt nicht wissen sollte, was gerade „Sache“ ist und was zu tun ist, dann erkundigt es sich zuerst wahrscheinlich bei einer/einem UmsetzerIn.

### Typische Äußerungen und Interventionen:

- In der vorgegebenen Zeit könnten wir ..*
- Im Rahmen unseres Budgets könnten wir .... erreichen.*
- Halten wir das mal an der Tafel fest ...*
- Was heißt das konkret in der Praxis?*
- Wir verlieren Zeit, wenn wir ...*
- Das Wichtigste ist ..*
- Lassen Sie uns die Dinge nicht zerreden, sondern konkret werden ...*

### Signale, die auf eine fehlende oder ungeklärte Umsetzungsrolle hindeuten:

- Viele Wege, die nicht zu Ende gegangen werden
- Keine oder unbefriedigende Ergebnisse
- Frustration („Wir reden ja nur und tun nichts“)
- Kein klarer Aktionsplan

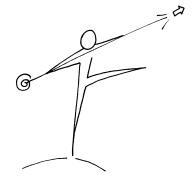
## 1.3. Kreative(r) IdeengeberIn

Ein(e) kreative(r) IdeengeberIn ist für das Team eine Quelle origineller Ideen, Anregungen und Vorschläge, kurz: für Innovation. Dies gilt natürlich auch für andere Teammitglieder, aber seine/ihre Ideen unterscheiden sich durch ihre Originalität und den radikalen Ansatz gegenüber Problemen und Hindernissen. Auch zu einer schon beschlossenen Vorgehensweise kann er/sie nachträglich noch neue Erkenntnisse beisteuern, was diejenigen Teammitglieder nervt, die mehr an linearen und systematischen Vorgehen interessiert sind. Ihm/ihr liegen die Kernprobleme und deren Grundlagen mehr am Herzen als die Arbeit an Detailfragen.

Menschen mit den genannten Eigenschaften sind in der Regel vertrauensvoll und offen. Sie wirken mitreißend und werden selbst leicht mitgerissen. Die Kraft der Phantasie und besonders die Anerkennung von außen wirken stark motivierend. Die kreativen Energien wirken oft positiv irritierend – bisweilen laufen sie auch an den Bedürfnissen und Zielen des Teams vorbei.

### Typische Äußerungen und Interventionen:

- Wie wäre es mit ...*
- Das kann man ganz anders sehen.*
- Das sollte unbedingt orange sein.*
- Wenn wir das auf den Kopf stellen ...*
- Ich hätte Lust, darüber nachzudenken, was passieren würde, wenn ...*



**Signale, die auf eine fehlende oder ungeklärte Ideengeber-Rolle hindeuten:**

- Es werden neue Lösungen auf alten Wegen gesucht
- Fehlende innovative Kraft
- Denkblockaden
- Lust- und Freudlosigkeit bis hin zu Langeweile

**1.4. VernetzerIn**

Vernetzung bedeutet, den Kontakt zu den relevanten Umwelten des Teams sicher zu stellen und Informationen, Ideen und Entwicklungen von draußen ins Team zu tragen. Dazu gehört es, locker und leicht kommunizieren zu können, kontaktfreudig zu sein und viele für das Team relevante Personen zu kennen. VernetzerInnen fungieren als VerkäuferInnen, DiplomatinInnen, also als Verbindungsleute in Sachen des eigenen Teams. Die Stimulation durch Außenkontakte ist die wichtigste Motivationsquelle.

VernetzerInnen sind daher selten im Büro anzutreffen. Wenn, dann telefonierend oder im persönlichen Gespräch. Die Fähigkeit, sich durch Aktivitäten, Ideen und Innovationen anregen zu lassen, führt dazu, sehr schnell die Bedeutung neuer Ideen für das eigenen Team zu erkennen, ohne dabei selbst innovativ zu sein.

VernetzerInnen sind besonders dafür geeignet, externe Hilfsquellen aufzuspüren und Zuversicht zu verbreiten. Das ist immer dann besonders hilfreich, wenn es darum geht, Stagnation und Verknöcherung zu verhindern und den Bezug zur Realität zu behalten.

**Typische Äußerungen und Interventionen:**

- Eine großartige Idee ...*
- Ich kenn jemanden, der könnte ...*
- Keine Sorge, das kann ich von .... bekommen.*
- Ich möchte den Einkauf überreden ...*
- Ich rede mal mit ...*

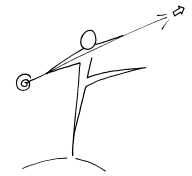
**Signale, die auf eine fehlende oder ungeklärte Vernetzungsrolle hindeuten:**

- Schmoren im eigenen Saft
- Das eine Team weiß nicht, was das andere tut
- Doppelarbeiten
- In der Organisation weiß niemand so recht, was das Team eigentlich macht
- Schlechtes Team-Marketing

**1.5. TeamarbeiterIn**

Der/die TeamarbeiterIn spürt am ehesten die Bedürfnisse und Sorgen der einzelnen Teammitglieder und registriert am deutlichsten die untergründigen emotionalen Strömungen in der Gruppe. Er/sie interessiert sich auch für die private Situation der Kolleginnen und Kollegen, unterstützt wo nötig, ist liebenswürdig und meist selbst beliebt. Er/sie kümmert sich um die interne Kommunikation und ist somit das Bindeglied zwischen den Teammitgliedern. Er/sie ist dem Team als Ganzes gegenüber loyal, obwohl er/sie durchaus Partei ergreift, wenn Spaltung droht. Er/sie ist ein(e) guter und verständnisvoller ZuhörerIn, kommuniziert frei und leicht mit allen im Team und ermutigt andere, sich ebenso zu verhalten. Im Teamgespräch sorgt er dafür, dass möglichst alle einbezogen werden, AußenseiterInnen werden integriert.

Hat ein anderes Teammitglied eine Idee, so baut er/sie lieber auf diese auf, als sie in Frage zu stellen oder eine konkurrierende Idee zu entwickeln. Persönliche Konfrontationen sind ihm/ihr äußerst unangenehm. Sein/ihr Bemühen gilt vor allem der Erzeugung und Bewahrung einer kollegialen Arbeitsatmosphäre. Er/sie agiert fürsorglich und mit viel positivem Feedback. Auch wenn er/sie in „normalen“ Zeiten weniger auffällt als andere, so erkennt man seine /ihre Bedeutung dann besonders deutlich, wenn er/sie nicht da ist, vor allem in Zeiten hoher Arbeitsbelastung und psychischer Anspannung.



**Typische Äußerungen und Interventionen:**

- Wir sollten Christines Idee eine Chance geben.*
- Ich finde gut, wie du ...*
- Ich finde es unnötig, darüber in Streit zu geraten.*
- Es ist gerade in schwierigen Zeiten wichtig, im Team zusammen zu halten.*
- Lasst uns den Erfolg feiern!*
- Wir sollten im Team einmal darüber reden, wie wir miteinander umgehen.*
- Manche haben zu diesem Thema noch gar nichts gesagt.*

**Signale, die auf eine fehlende oder ungeklärte TeamarbeiterInnen-Rolle hindeuten:**

- Emotionale Kälte
- Angst, sich offen am Gespräch zu beteiligen
- Mangel an positiver Zuwendung
- Tabuisierung von Gefühlen
- Gegenseitige Schuldzuweisungen bei Misserfolgen
- Fluktuation im Team
- Mangelndes Wir-Gefühl

**1.6. DetailarbeiterIn / VollenderIn**

In dieser Rolle bringen Teammitglieder ein Projekt wirklich zum Abschluss oder geben einer Sache den letzten Schliff, indem sie notwendige Einzelaufgaben bearbeiten und Routinearbeiten ausführen. Ihre Motivation entspringt der Angst, dass etwas schief laufen könnte. Deshalb wird dafür gesorgt, dass auch scheinbare Kleinigkeiten überprüft werden und alles getan wurde, um den Arbeitsauftrag vollständig in guter Qualität und termingerecht abzuschließen. Dieser Anspruch, gepaart mit Gewissenhaftigkeit und Fachkompetenz, erzeugt im Team häufig ein Gefühl von Druck, Unzulänglichkeit und Ungeduld. Aber es bereitet DetailarbeiterInnen nun einmal Freude und Genugtuung, akribisch so lange zu tüfteln, bis auch das letzte „I-Tüpfelchen“ passt. Bisweilen führt die Liebe fürs Detail zwar dazu, dass das Hauptziel aus dem Blick gerät, doch ist die rigorose Konsequenz ein wichtiger Vorzug, da sie doch letztlich dem Erfolg des Gesamtergebnisses dient.

**Typische Äußerungen und Interventionen:**

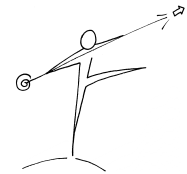
- Lassen Sie mich mal prüfen, ob ...*
- So klappt es nie, es sei denn ...*
- Wenn es wirklich funktionieren soll, dann müssen wir ...*
- Und was ist mit Band 9, Artikel 3, Absatz G, Abschnitt IV?*
- So geht das nicht – dann sind wir eine Woche zu spät fertig.*
- Das müssen wir noch einmal gründlich angehen.*

**Signale, die auf eine fehlende oder ungeklärte DetailarbeiterInnen - Rolle hindeuten:**

- Große Energie bei der Ideenfindung und Konzeptentwicklung aber starke Unlust beim Wechsel in die Umsetzungsphase
- Viele halbfertige Entwürfe
- Flüchtighkeitsfehler im Abschluss
- Zerfaserung des Teamprozesses in der Abschlussphase eines Projektes

**2. Zusammensetzung von Teams**

Es hat sich gezeigt, dass das Fehlen einer der beschriebenen Rollen ein Team ebenso schwächen kann, wie das Auftreten des gleichen Rollenelements bei zu vielen Rollenmitgliedern. Bei mehreren „LeiterInnen“ und „UmsetzerInnen“ würde es wohl schnell zu Konkurrenzkämpfen kommen, während ein Übergewicht an „TeamarbeiterInnen“ leicht zu einer Art Selbsthilfegruppe führt. Zu viele „VollenderInnen“ werden dazu neigen, sich in ihrer Liebe fürs Detail selbst zu blockieren, während ein Team aus „kreativen IdeengeberInnen“ zwar viele Ideen produzieren wird, jedoch kaum zu einem



fertigen Produkt kommt.

In der Praxis haben sich alle Rollen als wesentlich für den Teamerfolg herausgestellt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass ein Team aus mindestens sechs Personen bestehen muss. Es sollen nur möglichst alle beschriebenen Rollenelemente bei den Teammitgliedern vertreten sein, insbesondere dann, wenn ein Team in einem Umfeld arbeitet das durch sich ständig ändernde Anforderungen geprägt ist (vgl. Gellert, Nowak. 2004, S. 82).

### 3. Innen- und Außenorientierung

Betrachtet man die sechs Teamrollen genauer, so fällt auf, dass es Rollen gibt, die sich vorwiegend mit den relevanten Umwelten des Teams befassen, also mehr außenorientiert sind, während sich andere hauptsächlich mit den Aufgaben innerhalb des Teams beschäftigen, also eher innenorientiert sind. Dieses Kriterium trennt die Teamrollen in zwei Dreiergruppen.

Außenorientiert:	Innenorientiert:
LeiterIn / ModeratorIn	UmsetzerIn / KoordinatorIn
Kreativer IdeengeberIn	DetailarbeiterIn / VollenderIn
VernetzerIn	TeamarbeiterIn

Bestimmte Schwierigkeiten lassen sich über ein Ungleichgewicht von Innen- und Außenorientierung beschreiben:

Ein **Mangel an Außenorientierung** zeigt sich darin, dass sich das Team zu schlecht verkauft und damit aus dem Blick der Organisation gerät. Das Team beschäftigt sich nur noch mit sich selbst und es fehlt die Orientierung am Gesamtrahmen (Beispiel: das Ministerium, in dem viele Ausschüsse arbeiten, von deren Existenz kaum jemand etwas weiß und die sich zum Teil mit identischen Themen beschäftigen).

Ein **Mangel an Innenorientierung** äußert sich darin, dass nichts fertig wird oder überhaupt erst angefangen wird. Die Beteiligten sitzen ständig in irgendwelchen Gremien oder betreiben PR für ihre guten Ideen. Das Team befindet sich praktisch in einer ständigen Latenzphase, was die eigentlichen Aufgaben betrifft. Doch verstehen es die Teammitglieder, in ihrer Umgebung große Erwartungen zu erzeugen, was wiederum den Druck im Team erhöht (Beispiel: ExistenzgründerInnen in der Pionierphase – es werden viele schöne neue Ideen produziert, dafür geworben, Pläne entworfen – aber letztlich kommen sie nicht in die Gänge).

Es ist nahe liegend, dass bestimmte Rollen in einem Team unterschiedlich gut miteinander klar kommen. So besteht eine wesentliche Leistung einer Teamleitung darin, das Verständnis der einzelnen Rollen füreinander zu stärken. Sie muss den Teammitgliedern bewusst machen, dass die Unterschiedlichkeit der beteiligten Personen nicht als Hemmnis sondern als Bereicherung und notwendige Voraussetzung für den Teamerfolg anzusehen ist.

### Verwendete und/oder empfohlene Literatur zum Thema

- Manfred Gellert, Claus Nowak: „Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams“, 2. überarbeitete Auflage, Limmer Verlag, 2004 Meezen
- Thomann, C.: „Klärungshilfe. Konflikte im Beruf“, Rowohlt, Reinbek 1998
- Bernd Schmid, Arnold Messmer: „Systemische Personal- Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven“, Verlag Andreas Kohlhaage, bergisch Gladbach 2005
- Messmer, A.: „Kernkompetenzen und Kerngeschäfte. Studienschrift 48 des Instituts für systemische Beratung; Wiesloch, 2001