

# Teamrollen

Der Sozialwissenschaftler **Dr. Meredith Belbin** (England) und die Managementexperten **Charles Margerison** und **Dick McCann** (England und Australien) haben maßgeblich seit den 80er Jahren Teamrollenmodelle auf der Grundlage ihrer Forschungsergebnisse entwickelt. Belbin nannte sein Modell einfach **Belbin Team Roles** und Margerison-McCann **Team Management System (TMS)**.

Beide Modelle haben Ähnlichkeit was die Rollenstruktur eines erfolgreichen Teams angeht. Die beiden Ansätze identifizieren jeweils 9 Persönlichkeitstypen bzw. Aufgabenbereiche, die in einem Hochleistungsteam notwendig sind.

Auch wenn beide Modelle von 9 Rollen bzw. Typen ausgehen, bedeutet das nicht zwangsläufig, dass jedes Hochleistungsteam aus genau 9 Personen bestehen muss. Jeder Mensch verfügt naturgemäß über ein weiter gefasstes und in seiner Begrenzung fließendes Typenrepertoire. Somit können in einem Team aus weniger als 9 Personen die Mehrfachkompetenzen seiner Mitglieder genutzt werden. Bei größeren Teams empfiehlt sich, aufgabenspezifische Schlüsselmerkmale mehrfach zu besetzen.

Die von Belbin und Margerison-McCann entwickelten Rollen und Funktionen sollten nicht als Universalerklärung und unumstößliche Personenzuschreibung verstanden werden. Vielmehr verhalten sich Menschen eher kontext- und systemabhängig und damit variabler als die reine „Typenlehre“. Sie ist jedoch eine sehr gute Grundlage, um Team- bzw. Systemstrukturen zu analysieren und individuell weiter zu entwickeln. Zu beachten sind immer die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens (z.B. Aufgabenprofil, Ressourcen u.ä.) und des Arbeitsteams (Kultur, „Chemie“, Erwartungen u.ä.).

Eine Zusammenfassung der Rollen und Funktionen siehe Seite 2:

<b>Belbins Team Role</b> (mit alternativen und weiterentwickelten Bezeichnungen und Inhalten)		<b>Team Management System</b>	
Rolle	Schwerpunkt	Rolle	Schwerpunkt
<b>Shaper / Macher</b>	handlungsorientiert; gestaltet Prozesse und Aktivitäten; ist mutig, fordernd und diszipliniert	<b>Zielstrebig Organisator</b>	will etwas voranbringen; ist kraftvoll, konsequent und schnell ungeduldig
<b>Implementor, Company Worker / Umsetzer</b>	handlungsorientiert; setzt Pläne in die Tat um; ist diszipliniert, verlässlich und effizient	<b>Systematischer Umsetzer</b>	erfüllt vorgegebene Standards und Verfahren; ist beständig, zuverlässig und erfolgsorientiert
<b>Completer, Finisher / Perfektionist</b>	handlungsorientiert; stellt optimale Ergebnisse sicher; vermeidet Fehler; ist gewissenhaft und pünktlich; arbeitet gern unabhängig	<b>Kontrollierender Überwacher</b>	sichert die Qualität und behebt Fehler; Liebe zum Detail; hohe Konzentration und Ausdauer
<b>Co-Ordinator / Chairperson / Integrator</b>	kommunikationsorientiert; fördert Entscheidungsprozesse; unterstützt die Fähigkeiten anderer Teammitglieder; ist ressourcenorientiert, selbstsicher, ruhig und beherrscht	<b>Verbinder</b>	koordiniert und integriert alle Aufgaben; hat Führungskompetenz und erfüllt die dafür notwendigen sozialen, persönlichen und methodischen Voraussetzungen
<b>Teamworker / Vermittler</b>	kommunikationsorientiert; hilft den Teammitgliedern effektiv zu arbeiten; verbessert den Teamgeist; ist kooperativ, einfühlsam, diplomatisch und kann gut zwischen Interessen vermitteln	<b>Unterstützender Stabilisator</b>	erhält Standards und Prozesse in hoher Qualität aufrecht; unterstützt sowohl die physische als auch gesellschaftliche Seite der Arbeit; hat klare Werte und Überzeugungen und kann sich zum „Gewissen“ eines Teams entwickeln
<b>Ressource Investigator / Wegbereiter, Weichensteller</b>	kommunikationsorientiert; untersucht Quellen außerhalb des Teams und erforscht alles Neue; entwickelt nützliche Kontakte; ist extravertiert, begeisterungsfähig und kommunikativ	<b>Auswählender Entwickler</b>	beurteilt neue Ansätze und prüft die Anwendbarkeit; denkt ganzheitlich und praktisch; ist an Neuem und am Erfolg interessiert; mag keine Routine
<b>Plant / Neuerer, Erfinder</b>	wissensorientiert; arbeitet konzeptionell; ist kreativ, phantasievoll, hat ein unorthodoxes Denken und gute Problemlösefähigkeiten	<b>Kreativer Innovator</b>	bringt neue Ideen hervor und experimentiert damit; arbeitet unabhängig und benötigt viel Freiraum
<b>Monitor-Evaluator / Beobachter</b>	wissensorientiert; untersucht Ideen und Vorschläge auf ihre Machbarkeit und dem praktischen Nutzen; ist nüchtern, strategisch und hat ein gutes Urteilsvermögen; kann leicht dominant werden	<b>Entdeckender Promoter</b>	sucht neue Ansätze und überzeugt andere davon; hat einen guten Überblick, geht nicht so sehr ins Detail; ist kontaktstark
<b>Spezialist</b>	wissensorientiert; liefert Fachwissen und Informationen; ist selbstbezogen und engagiert	<b>Informierter Berater</b>	beschafft Informationen und vermittelt diese; hat Geduld und Ausdauer; schützt vor unausgewogenen Entscheidungen