



Teamrollen

Teamrollen fassen die normativen Erwartungen zusammen, die an ein Teammitglied gestellt werden. Verschiedene Teamrollen sind mit für sie typischen Funktionen, Positionen und Aufgaben verbunden. Teamrollen werden den einzelnen Teammitgliedern zugewiesen oder sie entwickeln sich auf Grund ihrer Eignungs- und Leistungsschwerpunkte im Verlauf der gruppendynamischen Prozesse während der Teamarbeit. Teams arbeiten dann effektiv, wenn sich ergänzende Funktionen und [Rollen](#) im Team passend zu den Anforderungen an das Team von den Teammitgliedern besetzt sind. Beispielsweise beschreibt Belbin (2004) neun solcher Teamrollen, die er zu drei Hauptorientierungen zusammenfasst:

- **3 handlungsorientierte Rollen:** Macher (Shaper), Umsetzer (Implementor), Perfektionist (Completer)
- **3 kommunikationsorientierte Rollen:** Koordinator/Integrator (Co-ordinator), Teamarbeiter/Mitspieler (Teamworker), Wegbereiter/Weichensteller (Resource Investigator)
- **3 wissensorientierte Rollen:** Neuerer/Erfinder (plant), Beobachter (Monitor Evaluator), Spezialist (Specialist)

Teamrollen im Überblick

Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
Neuerer/ Erfinder	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
Wegbereiter/ Weichensteller	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
Koordinator/ Integrator	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
Teamarbeiter/ Mitspieler	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
Perfektionist	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
Spezialist	liefert Fachwissen u. Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Jede Teamrolle stellt dem Team unterschiedliche Kompetenzen zur Verfügung, die aber zugleich mit spezifischen Schwächen einhergehen. Sind in einem Team die verschiedenen Rollen gut vertreten, ist damit tendenziell auch ein breites Spektrum an Kompetenzen vorhanden.

Teamrollen

Heterogenität bezüglich der Teamrollen fördert somit die Bereitstellung von Ressourcen. Die Teammitglieder können funktionsteilig und komplementär zusammenspielen. Damit ist das Team besser in der Lage, als funktionierendes System verschiedene Anforderungen zu bewältigen und wechselnde Ziele zu erreichen. Die ausgewogene Mischung der Teammitglieder und Teamrollen ist der wesentliche Einflussfaktor auf die Teamperformance.

Teamentwicklung

Einzelne Teammitglieder können eine oder mehrere Rollenübernehmen. Anders herum kann die gleiche Teamrolle auch von mehreren Teammitgliedern eingenommen werden. Die Teamrolle, die ein Teammitglied persönlich bevorzugt, muss nicht notwendigerweise ihrer funktionalen / organisatorischen Zuordnung entsprechen.

Ist eine der neun Rollen nicht besetzt, muss dies nicht unbedingt das Team schwächen, kann es aber. Es gibt Teamrollen, die für den Erfolg des Teams wichtiger sind als andere. Letztendlich ergibt sich der Erfolg des Teams aus den Anforderungen an das Team und ob die Teamrollen dazu passend besetzt sind. Wir entwickeln ihr Team, in dem wir mit ihnen die Besetzung der Teamrollen thematisieren .

Als eine Maßnahme zur Teamentwicklung reflektieren Teammitglieder mit Hilfe unseres Teamfragebogens:

- welche Rolle sie bevorzugen,
- wie stark sie die einzelnen Rollen ausfüllen können und wollen und
- welche Rolle sie tatsächlich aktuell im Team innehaben.

In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse für eine Diskussion in der Gruppe und weitere moderierte Teamentwicklungsschritte genutzt.

Gerne konzipieren wir für Sie auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens oder Teams maßgeschneiderte Teamentwicklungsmaßnahmen und führen diese für Sie durch.

[Kontaktieren](#) Sie uns für ein unverbindliches Vorgespräch!

KLUG PAUL + PARTNER
Partnerschaftsgesellschaft
Dr. Andreas Klug
Email: info@klugpaul.de
Telefon: + 49- (0) 201- 171 54 94
Post: Eiland 2, D-45134 Essen

Nutzen Sie unsere [Beratungs- und Service-Angebote](#)

Literatur:

Belbin, R.M. (2004). Management Teams. Why they succeed or fail (2nd ed.). Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.

© [Andreas Klug](#) Alle Rechte vorbehalten

Diesen Beitrag können Sie gerne mit folgender Quellenangabe [zitieren](#):

Klug, A. (2011). Teamrollen. Knowledge base Management Diagnostik.

<http://klug-md.de/Wissen/Teamrollen.htm>.