

ERFOLGSGEHEIMNIS TEAMBILDUNG

- EIN TEAM BILDEN
- DIE MOTIVATION STEIGERN
- ARBEITSERFOLGE SICHERN



DAS TEAMROLLENKONZEPT VON DR. MEREDITH BELBIN

In einem Team muss nicht jeder einzelne gleichermaßen kreativ, diplomatisch, penibel usw. sein. Vielmehr ist es wichtig, dass ein Team als Ganzes über alle erforderlichen Fähigkeiten verfügt.

Ein Teamleiter muss daher eine Gruppe von Mitarbeitern um sich scharen, die mehr darstellt als die Summe der Eigenschaften jedes Einzelnen. Dazu muss man die einzelnen Persönlichkeitsprofile richtig erkennen und im Team nutzen.

Dr. Meredith Belbin unterscheidet zwischen Funktionen, die mit den Arbeitsaufgaben verknüpft sind, und Teamrollen. Die Funktionen jedes Mitarbeiters werden in der Arbeitsplatzbeschreibung festgeschrieben. Bei Einstellungsgesprächen konzentriert man sich oft zu sehr darauf und entscheidet nur nach Fähigkeiten und Erfahrungen auf fachlichem Gebiet.

Die Rolle eines Mitarbeiters ist jedoch genauso wichtig. Sie hat sehr viel mit der Persönlichkeit und Erziehung eines Menschen zu tun. Z. B. gibt es Menschen, die von Natur aus eher nachlässig sind, andere dagegen pedantisch. Abhängig von seinem Typ wird jeder immer wieder die gleiche Rolle in einem Team einnehmen. Sie wird zwar je nach Zusammensetzung des Teams ein wenig variieren, aber im Prinzip wird sich nicht viel ändern.

Zum Aufbau eines erfolgreichen Teams muss man deshalb zunächst einmal die richtigen Leute zusammenbringen. Erhält jemand die Rolle, die zu ihm wegen seiner Persönlichkeit und Fähigkeiten am besten passt, wird er in dem Bewusstsein arbeiten, einen wertvollen Beitrag zu leisten und dafür anerkannt zu werden. Zudem wird es weniger häufig zu Konflikten kommen, weil sich jeder bewusst ist, welchen Beitrag er leistet ohne mit anderen Kollegen konkurrieren zu müssen. All diese Faktoren fördern die Motivation und den Teamgeist wesentlich. In einem starken Team, in dem jeder *seine* Rolle ausfüllt, ergibt sich alles andere fast wie von selbst.

Mitarbeiter, die ganz exakt in ein bestimmtes Persönlichkeitsbild passen, haben sicher auch andere, weniger erwünschte Eigenschaften. Z. B. neigt ein wahrer Perfektionist dazu, zu viel Zeit für unwichtige Details zu vergeuden. Jede Teamrolle zeigt neben ihre positiven Eigenschaften auch „zulässige Schwächen“. Sie sind der Preis für die positiven Eigenschaften und sollten toleriert werden.

DIE TEAMROLLEN

- Denker und Erfinder
- Organisatoren und Wegbereiter
(Resource Investigator)
- Koordinatoren
- Antreiber (Shaper)
- Bewerter oder Beobachter
(Monitor Evaluator)
- Teamarbeiter
- Umsetzer (Implementer)
- Erfüller oder Perfektionisten
(Completer)
- Spezialisten

1. Denker und Erfinder

Positive Eigenschaften:

Denker sind hochintelligent und ihre größte Begabung liegt darin, neue Ideen zu entwickeln und komplizierte Probleme zu lösen. Sie denken radikal, fantasievoll und weitsichtig.

Schwächen:

Denker können meist nicht ihre eigenen Ideen gut in die Praxis umsetzen. Sie verlieren schnell das Interesse daran und da sie sich mehr für globale Zusammenhänge interessieren, ignorieren sie praktische Details und Vorschriften, wodurch ihnen leicht Fehler unterlaufen.

Denker arbeiten am liebsten unabhängig in einer freilassenden, locker strukturierten Umgebung. Sie sind Individualisten und oft auch sehr unkonventionell. Meistens handelt es sich um introvertierte Charaktere, mit denen die Zusammenarbeit nicht immer leicht fällt. Sie reagieren äußerst sensibel auf Lob und Kritik verhalten sich den Ideen anderer gegenüber dagegen nicht selten herablassend.

2. Organisatoren und Wegbereiter (Resource Investigator)

Positive Eigenschaften:

Organisatoren sind auch kreative Typen, übernehmen aber vorwiegend die Denkansätze anderer und entwickeln sie dann weiter.

Organisatoren sind locker, extrovertiert und interessiert und meistens sehr beliebt. Sie sind geborene Diplomaten und besitzen großes Geschick im Verhandeln. Sie arbeiten sehr gut unter Druck und in Krisensituationen.

Die positive und optimistische Natur dieser Menschen kann die Arbeitsmoral und die Motivation des Teams sehr positiv beeinflussen. Ihr Enthusiasmus wirkt ansteckend auf das Team. Genau hier liegt ihre größte Stärke: Sie bewahren das Team vor Stagnation und mangelnder Flexibilität.

Schwächen:

Organisatoren brauchen die Inspiration anderer Teammitglieder. Sie brauchen unbedingt ein positives Feed-back des Teams. Sie verlieren schnell das Interesse, wenn die erste Faszination vorüber ist. Sobald ein Projekt auf den Weg gebracht wurde, wenden sie sich schon wieder anderen Dingen zu.

3. Koordinatoren

Positive Eigenschaften:

Sie sind sehr disziplinierte, kontrollierte und selbstsichere Charaktere, die von Natur aus sehr zielgerichtet arbeiten. Koordinatoren sind ruhig und entspannt und werden von allen respektiert. Sie halten ein Team zusammen, denn sie sorgen dafür, dass das Team das gemeinsame Ziel nicht aus den Augen verliert. Dabei sehen sie sich selbst als Teil des Teams.

Koordinatoren sind absolut zuverlässig und strahlen eine natürliche Autorität aus. Sie können delegieren und gut mit Menschen umgehen. Ihre größte Stärke liegt darin, besondere Fähigkeiten bei anderen zu erkennen und für das Team zu nutzen. Sie können Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenführen, da sie alle Menschen vorurteilslos und gleich behandeln.

Schwächen:

Koordinatoren sind erfahrene und reife Persönlichkeiten, aber nicht unbedingt intelligenter oder kreativer als die anderen Mitarbeiter im Team.

4. Antreiber (Shaper)

Positive Eigenschaften:

Antreiber sind äußerst dynamisch und sprühen vor Energie. Diese Menschen lieben die Herausforderung und sind sehr erfolgsorientiert. Sie wollen Ergebnisse sehen und treiben andere gerne dazu an. Sie sehen das Team als Ausführungsorgan. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die Arbeit des Teams voranzubringen.

Antreiber achten auf die wichtigsten Punkte in Gesprächen, versuchen, Ideen auf den Punkt zu bringen und machen aus Zielsetzungen und praktischen Überlegungen ein realisierbares Projekt, das sie dann ohne Zögern zur Entscheidung und Durchführung bringen. Antreiber sorgen durch ihren unermüdlichen Ansporn dafür, dass sich etwas bewegt. Auch in belastenden Situationen stehen sie über den Problemen und verfolgen ihren Weg unbeirrt weiter. Außerdem scheuen sie weder Konfrontationen noch unangenehme Entscheidungen. Sie sind bereit gegen Trägheit, Unzulänglichkeiten, Selbstzufriedenheit und Selbstbetrug anzugehen.

Schwächen:

Sie wirken sehr selbstbewusst, obwohl sie von Selbstzweifeln geplagt werden und ihre Erfolgserlebnisse brauchen. Sie brauchen viel Anerkennung, die ihnen der Koordinator geben kann. Sie reagieren impulsiv und ungeduldig und sind oft leicht reizbar.

Sie neigen dazu, die Gefühle anderer Menschen zu verletzen. Antreiber erwarten, dass man ihnen gehorcht. Sie geben „Befehle“. Dabei kann es hin und wieder zu Unstimmigkeiten kommen, aber meistens ist alles auch schnell wieder vergessen.

5. Bewerter und Beobachter (Monitor Evaluator)

Positive Eigenschaften:

Bewerter sind intelligente, stabile, introvertierte Persönlichkeiten. Ihre Stärke liegt nicht in der Ideenentwicklung, sondern in der klaren und objektiven Analyse der Ideen anderer. Sie wiegen das Für und Wider genau ab, urteilen sehr streng und treffen nur ganz selten eine falsche Entscheidung. Sie sind es meistens, die das Team vor schwerwiegenden Fehlern bewahren.

Bewerter denken objektiv und nehmen sich Zeit für ihre Entscheidungen. Sie machen so lange keine Aussage, bis sie alles genauestens analysiert haben und eine umgreifende Einschätzung vorlegen können. Sie kritisieren nie um des Kritisierens willen, sondern weil sie tatsächlich Mängel in der Planung oder Schwächen in einer Argumentation entdecken.

Schwächen:

Sie wirken auf ihre Mitmenschen oft ziemlich trocken und langweilig – manchmal sogar kalt. Sie zeigen keine Emotionen und keine Begeisterung und sind oft nur schwer zu motivieren. Manchmal verhalten sie sich taktlos und können der Arbeitsmoral des Teams dadurch schaden, dass sie ihre Meinung unverblümt äußern. Allerdings sind sie dabei immer fair und unparteiisch.

6. Teamarbeiter

Positive Eigenschaften:

Teamarbeiter sind hilfsbereite, sensible und sozial denkende Menschen, die vorhandene emotionale Strömungen im Team genau kennen. Sie sind gute Zuhörer und Diplomaten, immer loyal gegenüber dem Team, bei allen beliebt und gutmütig. Instinktiv reagieren sie positiv auf neue Ideen.

Die Anwesenheit eines Teamarbeiters erleichtert das menschliche Miteinander im Team. Er kann auf Menschen und Situationen eingehen und den Teamgeist wecken. Anders als der Koordinator behandelt er nicht alle gleich, sondern kann die Reibungspunkte zwischen einzelnen Persönlichkeiten erkennen und sie ausgleichen. Teamar-

beiter sind besonders in Stress- und Krisensituationen sehr wichtig für die Stimmung im Team.

Schwächen:

Teamarbeiter sind etwas unentschlossen und es fehlt ihnen an Dynamik. Sie sind keine Revolutionäre. Sie sind froh, wenn das Ziel klar festgelegt ist.

7. Umsetzer (Implementer)

Positive Eigenschaften:

Umsetzer machen die eigentliche Arbeit. Sie sind diejenigen mit den organisatorischen Fähigkeiten, dem gesunden Menschenverstand und der Selbstdisziplin. Sie können Ideen und Entscheidungen in klar definierte Aufgaben umsetzen. Sie konzentrieren sich dabei auf Systeme, Pläne und praktische Grundlagen und suchen nach der optimalen Methode der Umsetzung.

Umsetzer sorgen gerne für Ordnung. Sie können sehr gut Pläne, Budgets und Diagramme erstellen und organisieren. Umsetzer arbeiten hart und systematisch, sind loyal und ohne starkes Eigeninteresse. Eine ihrer größten Stärken liegt dabei in ihrer Bereitschaft, alles zu tun, was getan werden muss, ohne Rücksicht darauf, ob das Spaß macht oder nicht.

Schwächen:

Umsetzer lieben keine plötzlichen Veränderungen. Sie sind manchmal ein wenig unflexibel und lehnen Ideen, die ihrer Meinung nach unwichtig sind, einfach ab.

8. Erfüller oder Perfektionisten (Completer)

Positive Eigenschaften:

Erfüller werden meistens als ruhige Menschen eingeschätzt. Sie sind äußerst gewissenhaft und perfektionistisch. Sie sind nicht zufrieden, bis alles geklärt ist. Sie erledigen ihre Aufgaben genau und bis ins Detail. Dabei erfüllen sie immer ihre selbst gesetzten Maßstäbe und arbeiten immer termingerecht. Bei anderen dulden sie wie bei sich selbst keine Nachlässigkeiten.

Schwächen:

Erfüller sind von Natur aus ängstlich und introvertiert. Sie machen sich Sorgen über alles, was schief gehen könnte und neigen dabei zu unnötiger Aufregung. Sie delegieren

selten, machen lieber alles selbst. Es geht es ihnen beim Arbeiten weniger um die Methode als um das Ergebnis. Sie sind manchmal Erbsenzähler.

9. Spezialisten

Positive Eigenschaften:

Spezialisten widmen sich ausschließlich besonderen Gebieten. Sie interessieren sich nur für ihr Fachgebiet, in dem sie mit Enthusiasmus und großer Professionalität arbeiten. An der Arbeit anderer sind sie als Einzelgänger kaum interessiert.

Spezialisten besitzen die Energie, die Opferbereitschaft und die Zielstrebigkeit, tatkräftige Experten auf einem begrenzten Gebiet zu werden. Sie sind in der Lage, vor dem Hintergrund ihrer Kenntnisse und reichen Erfahrungen die richtigen Entscheidungen zu treffen und ihre Entscheidungen zu vertreten.

Schwächen:

Spezialisten sind sehr fachorientiert und haben daher keinen Blick für größere Zusammenhänge. Sie hassen es für jemanden zu arbeiten, der auf ihrem Spezialgebiet weniger weiß als sie selbst.

DIE RICHTIGE ZUSAMMENSETZUNG

Geht man davon aus, dass jeder Einzelne seine Stärken und auch zulässigen Schwächen hat, so wird man feststellen, dass viele Mitarbeiter weniger leisten als sie könnten oder das Team bei der Arbeit stören, weil das Unternehmen sie nicht richtig eingesetzt hat. Diese Mitarbeiter sind nicht über-, sondern unterfordert.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter zu einem erfolgreichen Team machen wollen, müssen Sie nicht nur ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten kennen, sondern auch Ihre Charakterzüge. Nur so finden Sie für jeden die richtige Teamrolle, in der die Mitarbeiter erfolgreich und für sich befriedigend arbeiten kann.

Es ist natürlich sehr unwahrscheinlich, dass man ein Team mit genau den neun Teamrollen zur Verfügung hat. Während sich einige der Mitarbeiter eindeutig einer der Rollen zuordnen lassen, zeigen andere zwei oder mehrere der Charakteristika, andere wiederum gar keine. Daher müssen Sie sich die Mitarbeiter genau ansehen: Zu jedem Mitarbeiter passt in der Regel nicht nur eine Teamrolle; jeder kann durchaus auch mehrere Teamrollen übernehmen, wenn es notwendig ist.

(Beispiel: Angenommen, Sie haben zwei Denker im Team, aber keinen Koordinator. Die beiden Denker kommen sich sicherlich oft in die Quere. Einer von ihnen eignet sich aber auch als Koordinator. Bitten Sie ihn die Leitung zu übernehmen und sie haben sofort eine viel bessere Zusammensetzung.)

Wenn bestimmte Rollen zu oft besetzt werden und andere dafür fehlen, entsteht ein Ungleichgewicht im Team, das zu Konflikten führt und dadurch die Zusammenarbeit im Team gefährdet. Zwei Antreiber bereits sorgen für Konflikte und Ärger. Andererseits ist es auch nicht gut, wenn zu viele diplomatische und entspannte Teamarbeiter und Umsetzer im Team sind. Ein solches Team wird eventuell nicht viel erreichen, da sich alle darauf konzentrieren, gegenseitiges Einvernehmen bei der Arbeit zu erreichen statt Ergebnisse vorzulegen.

SECHS GRUNDLEGENDE FAKTOREN FÜR DIE ZUSAMMENSETZUNG EINES ERFOLGREICHEN TEAMS

1. Die Person im Chefsessel

Man braucht eine erfahrene Persönlichkeit, dessen Profil dem eines Koordinators entspricht und der in der Lage ist, Diskussionen innerhalb des Teams bis zum Konsens zu führen.

2. Ein Denker im Team

Erfolgreiche Teams brauchen einen guten Denker. Die Erfolgchancen des Teams werden geringer, wenn mehr als ein Denker mitarbeitet, denn Denker neigen dazu die Ideen anderer Denker anzufechten statt die eigenen Ideen weiterzuentwickeln.

3. Eine gute Mischung geistiger Fähigkeiten

Es ist sehr wichtig, dass es nicht nur ein besonders kluges Teammitglied gibt, sondern auch ein ihm mindestens ebenbürtiges Mitglied, das mit ihm die Diskussion anregen kann. Auch einige etwas einfachere Mitarbeiter gehören in ein Team. Dadurch, dass sie mit den klügeren Kollegen nicht konkurrieren können, suchen sie automatisch nach anderen Rollen, in denen sie brillieren können. Auf diese Weise erweitert sich automatisch die Bandbreite der verschiedenen Rollen im Team.

4. Eine gute Mischung der persönlichen Eigenschaften, die viele Teamrollen abdeckt

Teams, in denen alle oder die meisten Teamrollen vorkommen, sind am leistungsfähigsten. Es gibt weniger Reibungspunkte zwischen Konkurrenten um dieselbe Rolle.

5. Eine gute Abstimmung der Charaktere der einzelnen Teammitglieder mit deren Verantwortungsbereiche im Team

Man neigt oft dazu, Verantwortung nach Erfahrung zu vergeben. In erfolgreichen Teams wird Verantwortung auf die Teamrollen abgestimmt.

6. Erkennen und Ausgleichen von Unausgewogenheiten im Team

Teams, die sich dessen bewusst werden und bereit sind, Rollen anzupassen oder zu verändern, um auf Stärken aufzubauen und Schwächen zu minimieren, werden immer im Vorteil sein.

DAS GLEICHGEWICHT VERÄNDERN

Wenn Sie die neun beschriebenen Teamrollen nicht besetzen können, dann versuchen Sie, die wichtigsten Teamrollen für die Aufgabe des Teams und das Stadium der gemeinsamen Arbeit herauszufinden und zu besetzen. Möglicherweise müssen dafür die Mitarbeiter ihre Teamrolle wechseln.

Die richtige Zusammensetzung eines Teams hängt natürlich stark von der jeweiligen Aufgabe ab. Die verschiedenen Rollen kommen in unterschiedlichen Stadien zum Einsatz und variieren mit dem jeweiligen Projekt:

- Im Anfangsstadium eines Projektes, wenn Ideen entwickelt werden, braucht man unbedingt die Denker, Organisatoren und Bewerter. Ein guter Koordinator wird sich als exzellenter Team- bzw. Projektleiter darum bemühen, dass diese drei gut zusammen arbeiten können.
- Sobald die Ideen in die Tat umgesetzt werden, sind der Umsetzer und der Teamarbeiter gefragt – insbesondere wenn es schwierig oder riskant wird. Zu diesem Zeitpunkt wird auch der Antreiber nützlich sein, der das Projekt vorantreibt, und ein Erfüller, der die Aufgabe begleitet.

In einem eingespielten Team, das über Jahre hinweg in einem gleichmäßigen Prozess und ohne größere Veränderungen zusammenarbeiten soll, sind solche Anpassungen der Teamfunktionen weniger kritisch.

Bei einem Team, das auf einem Gebiet mit kurzfristigen Veränderungen oder weitgehend projektorientiert arbeitet oder Aufgaben erfüllt, die unter großem Wettbewerbs- oder Entscheidungsdruck stehen, sind Veränderungen „lebenswichtig“, um effektive Teamarbeit zu leisten.

MIT KLEINEREN TEAMS ARBEITEN

Bei einem Team mit vier Mitarbeitern kann jeder wenigstens noch eine Rolle übernehmen. Dann kommt man auch mit vier Personen aus.

Viele Team kommen auch ohne eine bestimmte Rolle aus. Soll das Team hauptsächlich Ideen produzieren, braucht es keinen Erfüller. Viele Teams kommen auch ohne Spezialisten aus.

Regel:

In einem erfolgreichen Team sollte mindestens **ein** extrovertierter und **ein** introvertierter Charakter mitarbeiten.

Extrovertiert	Introvertiert
<ul style="list-style-type: none">• Koordinatoren• Denker• Organisatoren• Antreiber	<ul style="list-style-type: none">• Umsetzer• Bewerter• Teamarbeiter• Erfüller• Spezialisten

WAS IST ZU TUN MIT EINEM NICHT OPTIMAL ZUSAMMENGESetzten TEAM?

1. Umorganisieren

Zwei oder mehrere Mitarbeiter im Team tauschen ihre Aufgabenbereiche oder zumindest den größten Teil ihrer Aufgaben.

2. Die Flexibilität der Funktionen innerhalb des Teams erhöhen

Finden Sie heraus, welche Aufgaben jeder Mitarbeiter gern und gut erfüllt. Überlegen Sie dann, ob Sie diese einzelnen Aufgaben nicht etwas anders verteilen können.

3. Nicht miteinander harmonisierende Teammitglieder voneinander trennen

Vielleicht kann man das Team in kleinere Arbeitsgruppen mit Verantwortung für unterschiedliche Projekte oder verschiedene Stadien eines bestimmten Projektes teilen. Falls eine Trennung nicht möglich ist, sollten Sie darauf achten, dass an Meetings und Diskussionsrunden immer ausgleichende Mitarbeiter wie z. B. ein Teamarbeiter oder Koordinator teilnehmen.

4. Mitarbeiter mit anderen Teams tauschen

Vielleicht hat ein Kollege in einer anderen Abteilung Probleme, weil in seinem Team genau solch eine Rolle fehlt, die bei Ihrem Team zu viel ist oder umgekehrt. Vom Tausch können dann beide Teams profitieren.

5. Neueinstellung

Falls Sie diesen Weg wählen, sollten Sie einen Bewerber auswählen, der genau in die Rolle passt, die Ihrem Team fehlt, und dessen Selbsteinschätzung sich mit den Vorstellungen und Erwartungen, die Sie von der Rolle haben deckt.

Achtung:

Wenn Sie jemanden in ein anderes Team versetzen oder seinen Verantwortungsbereich ändern, sollten Sie unbedingt darauf achten, dass dieser Mitarbeiter erfährt: Die Veränderung geschieht in seinem eigenen Interesse als auch im Interesse des Teams. Erläutern Sie Ihre Gründe und erklären Sie dem Mitarbeiter, wie seine Stärken bei der neuen Aufgabe viel besser zum Tragen kommen können.