

Whitepaper

Das Rollenmodell nach Meredith Belbin

Bei der Bildung von neuen Teams auf der Arbeit gibt es einiges zu beachten. Das Arbeiten in einem Team mit Personen, die eine ähnliche Arbeits- und Denkweise haben, bringt viele Vorteile mit sich. Darunter fallen auch eine gute Stimmung und, dass sich alle untereinander verstehen. Allerdings kann das Ergebnis hierbei nicht ganz wie gewünscht ausfallen. Daher stellt sich die Frage: Woran kann dies liegen?

Wir stellen eine von vielen möglichen Antworten auf diese Frage vor.



Inhaltsverzeichnis

Whitepaper.....	1
Das Rollenmodell nach Meredith Belbin	1
Grundlagen	3
Explizite und implizite Rollen	3
Handlungsorientierte Rollen	3
Kommunikationsorientierte Rollen	4
Wissensorientierte Rollen.....	5
Schlussfolgerungen aus den impliziten Rollen.....	6
Das Rollenmodell als Feedbacktool für Teams	7
Einzelreflexionsphase.....	7
Austauschphase im Team	7
Potenziale des Rollenmodells	7
Das Rollenmodell als Reflexionstool für Führungskräfte	8
Kontakt	10

Grundlagen

Eine der vielen möglichen Antworten auf die oben gestellte Frage ist folgende: das Team ist zu homogen. Teams gelten als homogen, wenn ihre Teammitglieder ähnliche Persönlichkeiten und Stärken mitbringen. Sie sind meist sehr harmonisch, im Team gibt es wenig Konflikte und Reibungen – es herrscht eine Wohlfühlatmosfera. Allerdings erzielen homogene Teams in der Regel nicht die besten Ergebnisse. Das wurde in Studien von Meredith Belbin in den 1970er Jahren belegt. Denn: je diverser die Rollenverteilung im Team ist, desto leistungsfähiger ist das Team. Die Performance eines Teams lässt sich noch weiter steigern, wenn allen Teammitgliedern bewusst ist, welche Rolle sie im Team und in den verschiedenen Situationen einnehmen.

Wir bei IMAP verwenden für Teamentwicklungen häufig Modelle, die auf den impliziten Rollengedanken von Teams eingehen. Das heißt, wir berücksichtigen die Stärken und Schwächen von Teammitgliedern und nicht deren Verantwortungsbereiche. Bevor wir das Rollenmodell nach Meredith Belbin vorstellen, soll zunächst der Unterschied zwischen der expliziten und der impliziten Rolle dargestellt werden.

Explizite und implizite Rollen

Die explizite Rolle ist das, was auf dem Papier steht. Es handelt sich um das konkrete Aufgabenfeld des/der Mitarbeiter*in - nachzulesen in der Stellenbeschreibung. Die explizite Rolle gibt also an, WAS wir tun. Das kann das Monitoring von Projekten sein, die Durchführung von Marketingaktivitäten oder das Controlling der Organisation. Die implizite Rolle hingegen basiert auf dem Charakter, also den Stärken und Schwächen einer Person. Diese beschäftigt sich damit, WIE wir die Dinge tun.

Im Folgenden soll sich auf die impliziten Rollen konzentriert werden. Dafür nutzen wir das Modell von Meredith Belbin. Meredith Belbin ist ein britischer Wissenschaftler, der über die Arbeit in Teams geforscht hat. Auf den Grundlagen seiner Forschung hat er ein Modell entwickelt. Dieses definiert neun wiederkehrende Rollen in Teams. Am besten haben solche Teams in seinen Forschungsstudien abgeschnitten, in denen alle neun Rollen vertreten sind. Unterschiedlichkeit liefert jedoch kein grundsätzliches Versprechen für Erfolg, sondern bietet auch immer Raum für Irritationen und Konflikte. Ein Dialog über die Rollenverteilung ist damit unabdingbar. Belbin unterscheidet nach handlungsorientierten Rollen, kommunikationsorientierten Rollen sowie wissensorientierten Rollen.

Handlungsorientierte Rollen

Handlungsorientierte Rollen sind Personen, die „die Dinge in die Hand nehmen“ und schnell ins Tun kommen. Sie setzen Aufgaben um und bringen sie auch zu Ende.

1) Umsetzer*in

Die erste handlungsorientierte Rolle ist der/die Umsetzer*in. Ein*e Umsetzer*in sorgt dafür, dass Pläne und Ideen in die Tat umgesetzt werden. Typischerweise ist diese Person diszipliniert, organisiert, sehr verlässlich und gewissenhaft. Diese Rolle Arbeitsweise baut stark auf Konzepte und Strukturen. Neben ihren Stärken besitzt jede Rolle auch ihre Schwächen: Der/die Umsetzer*in kann unflexibel sein und zögerlich auf Veränderungen der Umwelt reagieren.

2) Perfektionist*in

Die zweite handlungsorientierte Rolle gehört den Perfektionist*innen. Diese Rolle arbeitet gewissenhaft und hält Fristen und Termin streng ein. Diese Person schaut detailliert, ob Aufgaben gründlich und korrekt erledigt werden. Mit dem geschulten Blick fürs Detail überprüfen sie vor der Fertigstellung der Aufgabe die Korrektheit und setzen das letzte Finetuning um. Aber auch sie haben einige Schwächen. Sie neigen dazu etwas zu ängstlich und eher pessimistisch zu sein. Außerdem delegieren Perfektionisten ungern Aufgaben, da sie der Überzeugung sind, es selbst am besten erledigen zu können.

3) Macher*in

Die letzte handlungsorientierte Rolle ist der/die Macher*innen: Diese fordern das Team heraus sich zu verbessern und spornen es an, Herausforderungen zu überwinden. Sie gehen dabei gerne voran. Charakteristischer Weise sind sie dynamisch, energiegeladen und konzentrieren sich in ihrer Arbeit auf die Kernprobleme. Macher*innen bringen den Fokus des Teams auf das Wesentliche. Sie können allerdings auch zu provokant und arrogant wirken.

Kommunikationsorientierte Rollen

Die kommunikationsorientierten Rollen umfassen Personen, die empathisch gegenüber ihren Teammitgliedern sind, gut kommunizieren und vernetzen können. Auch hier gibt es drei Rollen.

4) Teamworker*in

Die erste kommunikationsorientierte Rolle ist der/die Teamworker*in. Diese sind stark sozial orientierte Personen. Sie sind sehr freundlich und einfühlsam, besitzen die Fähigkeit, auf verschiedene Menschen und Situationen einzugehen und damit den Teamgeist zu fördern. Teamworker*innen fungieren als Bindeglied zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Mögliche Schwäche sind, dass sie in Krisensituationen unentschlossen sind und Konflikte vermeiden.

5) Wegbereiter*in

Die zweite kommunikationsorientierte Rolle ist der/die Wegbereiter*in. Sie haben ein Talent dazu,

sich sozial zu vernetzen, bauen sich darüber ihr Umfeld aus und sind stets auf der Suche nach neuen Chancen. Das tun sie auch mit anderen Teams in der Organisation. Typischerweise sind diese Personen extrovertiert, enthusiastisch und kommunikativ. Sie stehen gerne im Mittelpunkt und ziehen dabei andere in ihren Bann, denken gern über den Tellerrand hinaus und haben damit die Funktion der Vernetzung. Personen dieser Rolle können allerdings schnell die Motivation verlieren und widmen sich dann neuen Aufgaben und Projekten.

6) Koordinator*in

Die letzte kommunikationsorientierte Rolle sind Koordinator*innen. Personen dieser Rolle sind, wie der Name schon nahelegt, für die Koordination des Teams zuständig. Sie sind selbstsicher, kommunikativ und entschlossen. Ihre Fähigkeit ist es, zu sehen, wer welche Qualitäten im Team besitzt und diese ideal aufeinander abzustimmen. Koordinator*innen delegieren effektiv und achten auf die Erreichung der Ziele. Ihre Schwäche ist, dass sie schnell als manipulierend empfunden werden können. Insbesondere wenn sie Aufgaben delegieren, die zu ihrem eigenen Aufgabenfeld gehören.

Wissensorientierte Rollen

Als letzte Gruppe beschreibt Belbin die wissensorientierten Rollen. In diese Kategorie fallen eher detailorientierte Personen, die sich gut und gerne Wissen aneignen.

7) Neuer*in

Die erste wissensorientierte Rolle gehört den Neuer*innen. Personen dieser Rolle bringen neue Ideen und Lösungsansätze hervor. Sie sind Erfindertypen, die Innovationen sehen und denen hinterherarbeiten. Sie sind kreativ, denken unorthodox und fantasievoll. Auf der Suche nach kreativen Ideen und neuen Lösungen für Probleme, hinterfragen Neuer*innen die bestehende Herangehensweise an Probleme. Typische Schwächen dieser Personen sind, dass sie durch Unkonzentriertheit schnell Flüchtigkeitsfehler machen, mit Kritik nicht so gut umgehen können und Details ignorieren.

8) Beobachter*in

Die zweite wissensorientierte Rolle ist der/die Beobachter*in. Personen dieser Rolle analysieren die Handlungsoptionen auf die Umsetzbarkeit. Sie legen starke Kriterien an Entscheidungen an und reflektieren diese. Solche Personen sind analytisch, konzentriert und verfügen über ein ausgeprägtes rationales Urteilsvermögen. Ihre Schwächen sind, dass sie dazu tendieren zynisch zu sein, auf Neuerungen pessimistisch reagieren und sich innerhalb des Teams eher zurückziehen.

9) Spezialist*in

Die letzte wissensorientierte Rolle sind Spezialist*innen. Personen, die diese Rolle einnehmen sind, wie der Name es bereits verraten lässt, Spezialist*innen für ein bestimmtes Themenfeld. Sie sind sehr interessiert und engagiert in ihrem jeweiligen Fachthema. Ihre Funktion ist es, dem Team Fachwissen zu seinem Spezialgebiet zur Verfügung zu stellen und somit die inhaltliche Diskussion im Team in fachlich korrekte Ideen und Aussagen umzuwandeln. Diese Rolle verliert sich gerne in technischen Einzelheiten und neigt daher dazu, das große und ganze aus dem Blick zu verlieren. Außerdem trifft sie nicht gerne und nicht immer die besten Entscheidungen fürs Team.

Schlussfolgerungen aus den impliziten Rollen

Wie eingangs erwähnt, erbringen Teams, in denen all diese Rollen vorhanden sind, die beste Leistung. In einem Team kann eine Person mehr als eine Rolle einnehmen und tut dies auch in unterschiedlichen Situationen. Zum Beispiel erfüllt klassischerweise eine Führungskraft sowohl die Rolle des/der Macher*in als auch des/der Koordinator*in. Auch in kleineren Teams ist dieses Modell anwendbar. Entscheidend für ein erfolgreiches Arbeiten ist lediglich, dass tatsächlich alle Rollen im Team vorhanden sind. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die gleiche Person in verschiedenen Teams nicht zwingenderweise die gleiche Rolle übernimmt. Welche Rolle eine Person in einem Team einnimmt, hängt von der Aufgabe des Teams, den äußeren Begebenheiten sowie den anderen Teammitgliedern ab.

Die Anwendung des Modells ist vielseitig: Zum einen können Teammitglieder ihr eigenes Verhalten besser verstehen und ihre Rolle im Team reflektieren. Die Stärken und Schwächen einzelner Personen werden sichtbar gemacht. So kann ganz gezielt an Entwicklungspotenzialen gearbeitet werden. Zum anderen können Führungskräfte das Modell nutzen, um das Verhalten ihrer Teammitglieder besser zu verstehen. Ferner können Stellenausschreibungen bedarfsgerecht koordiniert werden. Insgesamt wird durch die Arbeit an den Teamrollen das Verständnis untereinander gestärkt und es entsteht eine gefestigte Vertrauensbasis.

In der praktischen Teamarbeit gibt es zwei weitere Anwendungsmöglichkeiten. Erstens besteht die Möglichkeit sich im Team anhand der Rollen Feedback zu geben. *Wie sehe ich meine eigene Rolle und wie sieht mein Team meine Rolle? Stimmen die Rollen überein oder gibt es Diskrepanzen?* Zweitens können sich Führungskräfte eine Rollenklarheit im Team verschaffen. *Sind eigentlich alle Rollen im Team gut vertreten? Sind alle Rollen so vertreten, dass wir unsere Arbeit gut erbringen können?* Schließlich kann es je nach Branche von Vorteil sein, die verschiedenen Rollen in unterschiedlich starker Ausprägung vertreten zu haben.

Das Rollenmodell als Feedbacktool für Teams

Eine offene und gelebte Feedbackkultur ist eines der zentralen Elemente von funktionierenden Teams. Feedback geben klingt allerdings einfacher, als es ist. Denn, um konstruktives Feedback im Team zu geben, ist ein geeigneter Rahmen und die passende Atmosphäre entscheidend. Das Rollenmodells nach Belbin bietet hierbei den besonderen Vorteil, dass sich die Teammitglieder anhand eines klaren Rahmens Feedback geben können und gleichzeitig in die Selbstreflektion kommen. Das macht das Feedbackgespräch in der Regel strukturierter und auch konstruktiver. Insbesondere für Teams, die keine offene Kommunikation pflegen, ist die Methode sehr hilfreich. Bei der Feedbackmethode wird in zwei Phasen unterschieden: die Einzelreflexionsphase und die Austauschphase im Team.

Einzelreflexionsphase

In dieser Phase reflektiert jede Person zunächst die eigene Rolle. Dabei hilft es, die Rollenbeschreibungen nach Belbin visuell vor sich zu legen. *Überlegen Sie sich zwei bis drei Rollen, die sie in Ihrem Team ausfüllen.* Hilfreiche Fragen zur eigenen Rollenklärung sind: *Wie bin ich selbst strukturiert in meiner Arbeit? Was ist mir wichtig in der Zusammenarbeit im Team? Welche Art von Aufgabenstellungen machen mir Spaß?*

Zusätzlich überlegt und bestimmt jede Person neben den eigenen Rollen, welche Rollen die anderen Teammitglieder einnehmen. Dies soll für jedes einzelne Teammitglied geschehen. Unterstützende Fragen dafür sind zum Beispiel: *Wie nehme ich die Person in der Zusammenarbeit wahr? Mit welchen Anliegen wende ich mich an diese Person? Oder auch was kann diese Person besonders gut?* Ist diese Einzelreflexionsphase abgeschlossen, folgt die Austauschphase im Team.

Austauschphase im Team

In der Austauschphase im Team werden nacheinander die Rollen der aller Teammitglieder in der Gruppe reflektiert. Zuerst präsentiert dabei die Person ihre Selbsteinschätzung und danach folgt die Einschätzung der anderen Teammitglieder. Daran anschließend entsteht ein offener Austausch. Hier wird besprochen, ob und inwiefern die Selbst- und die Fremdwahrnehmung auseinandergeht und woran dies liegen könnte. Außerdem soll thematisiert werden, welche Stärken sich aus den Rollen ergeben und wo diese Stärken in der bisherigen Zusammenarbeit beobachtet werden konnten. Aber ebenso, welche potenziellen Schwächen und Fallstricke sich aus den Rollen ergeben. Auch hier ist es empfehlenswert, konkrete Beispiele aus der vergangenen Team-Zusammenarbeit anzubringen.

Potenziale des Rollenmodells

Die Feedbackmethode ist abgeschlossen, wenn jede Person an der Reihe war und die Gruppe in einen offenen Austausch getreten ist. In den meisten Fällen gehen Teams sehr gestärkt aus dieser Übung heraus.

Sicherlich bedeutet es Arbeit, sich die Zeit zu nehmen und die Teamrollen gemeinsam zu reflektieren, allerdings lohnt sich das sehr. Denn:

- Erstens führt die Definition der Rollen zu einem besseren Verständnis füreinander im Team. Beispielsweise wird nun für alle verständlicher, warum eine kommunikationsorientierte Person eine sehr wichtige Binde- und Koordinationsfunktion im Team einnimmt, aber sich eher zurückhält, wenn es um die Umsetzung geht. Schließlich bringt jede Rolle ihre Stärken aber auch Schwächen und Herausforderungen mit sich.
- Zweitens kennen sich die Teammitglieder nun besser, was es ihnen ermöglicht, ihre eigenen Stärken und Schwächen, sowie die Stärken und Schwächen der anderen gezielt in der Zusammenarbeit einzusetzen.
- Drittens schafft ein offener Austausch über die Teamrollen Vertrauen. Vertrauen zu den anderen Teammitgliedern und der Arbeit, die sie erledigen. Gleichzeitig fördert dieses Vertrauen das Teamgefühl.
- Ferner erleben die Personen durch diese Methode ein starkes Empowerment. Es ist etwas Schönes, in der eigenen Rolle und den einhergehenden Stärken bestätigt zu werden. Das verleiht ein gutes Gefühl, und die Personen können sich mit frischer Motivation und Kraft, den Alltagsaufgaben zuwenden.

Wie Sie sehen, birgt die Reflektion der Rollen im Team ein enormes Potential für die Entwicklung des Teams. Aber auch Führungskräfte können sehr davon profitieren, die Rollen im eigenen Team zu kennen. Weshalb das so ist und wie sich dieses Wissen nutzen lässt, soll im Folgenden erläutert werden.

Das Rollenmodell als Reflexionstool für Führungskräfte

Das Rollenmodell kann außerdem auch als Reflexion für Führungskräfte eingesetzt werden, um Klarheit über die vorhandenen Teamrollen zu gewinnen. Das kann auf zwei Arten geschehen:

Entweder die Führungskraft erarbeitet dies für sich allein. Sie stellt sich also die Frage: *Wer übernimmt eigentlich welche Rolle in meinem Team?*

Oder die Erarbeitung wird im Team in einer gemeinsamen Reflexion vorgenommen, zur Feststellung, wer in welchen Momenten welche Rolle einnimmt.

Sind die Teamrollen erst einmal bestimmt, kann die Führungskraft dieses Wissen nun für sich nutzen. Dies gilt sowohl für die operative als auch die organisationsstrukturelle Ebene. Im operativen Alltagsgeschehen kann die Führungskraft nun rollenbasiert führen. Das heißt, dass die Führungskraft die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeitenden kennt und eine entsprechend angepasste Aufgabenverteilung vornehmen kann, welche die Performance des Teams steigern kann. Die Rollen geben auch Ausschluss darüber, wieviel Führung eine Person braucht und welche Art der Kommunikation angemessen ist. Zum Beispiel tendieren Beobachter*innen und Spezialist*innen zu einer sehr sachorientierten Kommunikation. Für Teamworker*innen und Wegbereiter*innen ist die

beziehungsorientierte Kommunikation sehr wichtig. Auf der organisationsstrukturellen Ebene geht es um die Rollenverteilung in Projektteams oder auch im Gesamtteam. *Gibt es einen Überhang von bestimmten Rollen? Sind wir beispielsweise ein besonders wissensorientiertes oder kommunikationsorientiertes Team? Was fällt uns als Team daher schwer? Worin sind wir besonders gut?*

Im Umkehrschluss bedeutet dies auch, dass andere Rollen unterbesetzt oder sogar gar nicht besetzt sind. In diesem Fall kann die Führungskraft selbst ganz gezielt eine unterbesetzte Rolle einnehmen, die sonst nicht vertreten wäre. Oder aber sie befähigt die Teammitglieder dazu, in die nötigen Rolle hineinzufinden. Noch ein Schritt weitergedacht, kann das Wissen um die Teamrollen auch das Recruitment beeinflussen: Wenn es im Team beispielsweise an kommunikationsorientierten Mitarbeitenden fehlt, so kann der Stellenbesetzungsprozess entsprechend gestaltet werden, um diese Leerstelle zu füllen. Hintergrund ist dabei immer die Einsicht, dass divers besetzte Teams leistungsfähiger sind. Da es sich hier um ein gruppendynamisches Modell handelt, ist es jedoch wichtig zu betonen, dass die Teamrollen von Belbin nur einen Hinweis für Stellenbesetzungen geben können und nicht entscheidendes Kriterium sein sollten.

Sicherlich ist der Weg hin zu einem performanten Team nicht leicht. Im Gegenteil, in divers besetzten Teams kommt es oft zu sozialen Spannungen. Diese Spannung gilt es als Führungskraft zu lösen. Und auch hier kann die Reflektion über Teamrollen Abhilfe leisten, indem das Verständnis der Mitarbeitenden füreinander vertieft wird. Die Teamrollen können Teammitglieder ermutigen, auch mal in ungewohnte Rollen zu gehen, um fehlende Rollen zu kompensieren oder sich selbst zu entwickeln. Sie können auch Anstoß für eine Diskussion liefern, wie verschiedene Rollen in der Organisation bewertet und wahrgenommen werden. Vielleicht wird eine Rolle in dem Team nicht ausgefüllt, weil der Rolle ein schlechtes Image anheftet.

Diese Auseinandersetzung im Team sorgt in der Regel für eine verbesserte und vertrauensvollere Zusammenarbeit, da Stärken und Schwächen der Einzelpersonen nun transparent sind und somit auch ihr Beitrag zur Performance des Gesamtteams.

Zusammenfassend kann das Modell dabei helfen, uns und unsere Mitarbeitenden besser zu verstehen. Und das bietet ein enormes Potential für die Teamentwicklung, sowohl aus der Perspektive der Führungskraft als auch der Perspektive des Gesamtteam. Die Arbeit mit dem Modell nach Belbin erfordert, wie fast alles im Leben, ein wenig Übung. Unser Whitepaper soll dabei ein erster Anstoß sein, sich in dieser besonderen Sichtweise auf die impliziten Rollen im Team zu üben. Unserer Erfahrung nach führt das bereits nach kurzer Zeit bei Teams und Führungskräften zu Erfolgserlebnissen. Und das Beste ist: Je mehr Sie sich in dieser Sichtweise üben, desto besser werden Sie und desto Erfolgserlebnisse haben Sie auch. Wir wünschen ihnen viel Spaß mit dem Rollenmodell nach Belbin.

Kontakt

Sie haben Fragen zur Teamentwicklung oder suchen eine professionelle Moderation für Ihre Veranstaltung?

Ihr Ansprechpartner berät Sie gerne.



IMAP GmbH

Gladbacher Str. 6 | 40219 Düsseldorf

Patrick Boschkov

Organisationsberater

+49 30 – 555735875

imap@imap-institut.de