

# TEAMROLLEN

TEST ZUR  
BESTIMMUNG  
DER TEAMROLLE



MedieninhaberIn, HerausgeberIn, VerlegerIn:  
Unternehmensberatung Erich Sturmair  
mensch >> wissen >> ordnung

Grundlegende Richtung:  
Teamdiagnos - Praxis der Teamentwicklung

© mensch >> wissen >> ordnung, Pasching 2008

Erich Sturmair  
4061 Pasching, Pichlerweg 4  
Tel: +43 (0)7229 22351 - Fax: +43 (0)7229 22351 15 - E-Mail: [office@stumair.org](mailto:office@stumair.org)

Gewerbe- und berufsrechtliche Vorschriften:  
Im Übrigen gelten die AGB für Unternehmensberatung.  
Diese können bei Bedarf von der Fachgruppe Unternehmensberatung der WKOÖ in Linz erhalten.

## BERATUNGS UND UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE

### mensch

Unsere Kundenbeziehungen sind getragen von Respekt, gegenseitiger Wertschätzung und Loyalität, als Grundlage für nutzenstiftende Zusammenarbeit. Menschen gewinnen ist der Schlüssel für gute Ergebnisse.

### wissen

Unser nutzenstiftender Umgang mit Wissen und Lernen ist die Grundvoraussetzung um gemeinsam Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen und um Veränderungen wertschätzend zu begleiten.

### ordnung

Der Kunde ist für uns Partner. Die Zusammenarbeit ist geprägt durch eine offene Kommunikation, bei der alle Beteiligten gleichermaßen profitieren. Diesen Ausgleich von Geben und Nehmen erreichen wir durch qualitätsvolle Vereinbarungen.

# ÜBUNGSAUFGABE

## TEST ZUR BESTIMMUNG DES ROLLENPROFILS



Was für eine Rolle füllen Sie am besten im Team ?

Was für ein Teamtyp sind Sie?

Was können andere im Team bei Ihnen bemerken?

Mit dem folgenden Test nach Belbin können Sie diese Fragen beantworten.

- ⇒ Lesen Sie jede Aufgabe mit den möglichen Antworten zuerst sorgfältig durch
- ⇒ Fangen Sie wieder bei Satz A an und schätzen Sie die Wertigkeit des Satzes bezogen auf Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten ein.
- ⇒ Bei allen Sätzen, die Sie zutreffend finden, setzen Sie eine kleine Markierung.

Jetzt verteilen Sie bitte 10 Punkte auf alle für Sie zutreffenden Aussagen. Je zutreffender die Aussage, desto mehr Punkte geben Sie. Finden Sie sich nur in einem Satz wieder, erhält dieser 10 Punkte, ansonsten teilen Sie die Punkte so auf, wie Sie sich selbst sehen.

Je mehr Sie Ihre Punkte auf verschiedene Fragen aufteilen, je unklarer wird das Ergebnis, d. h. Mut zur Entscheidung!

Zum Schluss sollten auf jede Aufgabe 10 Punkte verteilt sein.



### 1. Ich liebe meine Arbeit, denn ...

A.	Ich habe gerne neue Situationen und erdenke so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich.	
B.	Ich bin in erster Linie daran interessiert, praktische Lösungen zu finden - Lösungen, die wirklich funktionieren.	
C.	Ich mag es, mein Fachwissen bei einer herausfordernden Aufgabe einzubringen.	
D.	Ich habe gerne das Gefühl, dass ich gute Verbindungen zwischen Menschen schaffe.	
E.	Ich übe starken Einfluss auf Entscheidungsprozesse aus.	
F.	Bei der Arbeit treffe ich viele Leute, die Interessantes zu bieten haben.	
G.	Ich mag es, Leute zur Übereinstimmung mit Maßnahmen zu bringen, die durchgeführt werden müssen.	
H.	Ich fühle mich immer dann 100%-ig wohl, wenn ich mich einer Aufgabe voll widmen kann.	
I.	Ich mag Gelegenheiten, die meine Vorstellungskraft herausfordern.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen



# ÜBUNGSAUFGABE

## TEST ZUR BESTIMMUNG DES ROLLENPROFILS

### 2. Charakteristisch für meine Art in einer Gruppe zu arbeiten ist ...

A.	Ich finde es interessant, meine Kollegen besser kennen zu lernen, um mit Ihnen besser auszukommen.	
B.	Ich scheue mich nicht, gegen die Meinung anderer zu diskutieren oder die Position einer Minderheit zu verteidigen.	
C.	Gewöhnlich bringe ich die Argumente, um unpassende Vorschläge zu Fall zu bringen.	
D.	Ich denke, dass ich bestechende Maßnahmenpläne schmieden kann, die dann auch zu Aktionen führen.	
E.	Ich habe die Gabe, unerwartete Alternativen auf den Tisch zu bringen statt „alten Wein in neuen Schläuchen“ zu präsentieren.	
F.	Wenn es um das Lösen von Aufgaben im Team geht, bin ich eher als Perfektionist einzuschätzen.	
G.	Ich mag es, nützliche Kontakte auch außerhalb der aktuellen Arbeitsgruppe zu haben.	
H.	Wenn es um die Lösung einer Aufgabe geht, widme ich mich dieser mit Liebe zum Detail.	
I.	Wenn etwas angepackt werden muss, weiß ich auf Antrieb zu bestimmen, was getan werden muss, auch wenn ich an den Meinungen aller interessiert bin.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

### 3. Einmal in ein Projekt mit anderen involviert ...

A.	Ich habe Erfolg darin, Menschen anzuleiten ohne sie in eine Richtung zu drängen.	
B.	Meine Wachsamkeit bewahrt uns vor Ungenauigkeit und davor, Dinge zu vergessen.	
C.	Ich dränge auf konkrete Taten um sicher zu sein, dass keine Zeit in Meetings vertan wird und darauf, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.	
D.	Man kann sicher sein, dass ich neue und grundlegende Ideen einbringe.	
E.	Ich bin immer bereit, eine gute Idee einzubringen, wenn es alle weiterbringt.	
F.	Ich halte immer Ausschau nach neuen Ideen und Entwicklungen.	
G.	Ich bin überzeugt, andere mit meinem breiten Wissensspektrum und meinen Fähigkeiten der Lösung ein gutes Stück näher zu bringen.	
H.	Ich bin überzeugt, dass ich besonders mit meiner Fähigkeit zu beurteilen einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung beibringe.	
I.	Andere können sicher sein, dass ich alle bedeutenden Fragen behandle.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen



# ÜBUNGSAUFGABE

## TEST ZUR BESTIMMUNG DES ROLLENPROFILS



### 4. Was ich in meinen Augen zu einem Team beitragen kann ...

A.	Ich denke, dass ich in der Lage bin, neue Alternativen zu entdecken und anzuwenden.	
B.	Meine Fähigkeit liegt in meiner Fachkenntnis die ich gerne einsetze um die Aufgabe voranzubringen.	
C.	Ich kann mit allen Leuten auskommen.	
D.	Ideen einzuwerfen ist eine meiner naturgegebenen Gaben.	
E.	Meine Fähigkeit liegt darin, Leute zu fordern und zu fördern, wenn ich merke, dass sie einen wesentlichen Beitrag leisten können.	
F.	Mein effizientes Arbeiten erlaubt mir, Dinge (z.B. Projekte) sauber abzuschließen.	
G.	Ich bin darauf vorbereitet, für eine Weile unpopulär zu sein, wenn es zu Ergebnissen führt, die wertvoll sind.	
H.	Normalerweise realisiere ich, was möglich und realistisch ist.	
I.	Ich kann Gründe für alternative Vorgehensweisen liefern, ohne mein eigentliches Ziel aus den Augen zu verlieren.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen



### 5. Ungereimtheiten, die ich während der Arbeit in einem Team spüre ...



A.	Ich fühle mich nur wohl, wenn Besprechungen gut strukturiert, also unter Kontrolle sind und gut geleitet werden.	
B.	Wenn Leute zu einem Thema gute Ideen haben, stimme ich zu schnell zu ohne die Sache gründlich diskutiert zu haben.	
C.	Ich laufe Gefahr, zu viel zu reden, wenn ich neue Ideen habe.	
D.	Normalerweise habe ich keine sehr starke eigene Meinung. Als Konsequenz stimme ich zu schnell anderen zu.	
E.	In Situationen, in denen etwas passieren muss, werde ich gelegentlich als drängelnd und autoritär wahrgenommen.	
F.	Ich finde es schwierig, schnell das Kommando zu übernehmen – vielleicht, weil ich sehr sensibel für die Stimmungen in der Gruppe bin.	
G.	Ich habe die Tendenz mit meinen Ideen „abzuheben“ und den Kontakt zu dem, was tatsächlich vor sich geht, zu verlieren.	
H.	Meine Kollegen meinen, dass ich mich unnötigerweise mit möglichen Fehlschlägen aufhalte.	
I.	Ich fühle mich wohl, wenn ich mich detailliert mit einer eigenen Aufgabe auseinandersetzen kann.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen



# ÜBUNGSAUFGABE

## TEST ZUR BESTIMMUNG DES ROLLENPROFILS

### 6. Bei schwierigen Aufgaben mit mir fremden Leuten und Termindruck ...

A.	Ich bevorzuge es, mich zurückzuhalten, um erst einmal die Lage zu sondieren, bevor ich mit Vorschlägen komme.	
B.	Ich suche sofort nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Leuten, die mir am meisten zusagen.	
C.	Ich suche sofort nach einer Möglichkeit die Aufgabe anzupacken, indem ich festlege, welche Leute am besten welchen Beitrag leisten sollten.	
D.	Mein Gefühl sagt mir, was mehr oder weniger dringend ist und wie die Zeitplanung auszusehen hat.	
E.	Ich bleibe ruhig und sammle meine Fähigkeiten, um objektiv nachzudenken.	
F.	Ich arbeite immer auf das Ziel zu - wenn auch manchmal nur in kleinen Schritten.	
G.	Ich werde die Führung übernehmen, wenn ich feststelle, dass die Gruppe keinen Fortschritt macht.	
H.	Ich rege unverzüglich Diskussionen an, um neue Sichtweisen zu provozieren und den Lösungsprozess zu starten.	
I.	Ich gliedere mich sofort in die Gruppe ein und warte darauf, dass mir eine Aufgabe übertragen wird, der ich mich widmen kann.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

### 7. In einer Gruppe beim arbeiten, kämpfe ich mit folgenden Problemen ...

A.	Ich zeige häufig Ungeduld denen gegenüber, die den Fortschritt behindern.	
B.	Andere Leute kritisieren mich, weil ich zu analytisch vorgehe und nicht meiner Intuition traue.	
C.	Meine Über-Besorgnis, dass Dinge nicht sorgfältig genug ausgeführt werden könnten, birgt das Risiko, dass der Projektfortschritt behindert wird.	
D.	Es ist schwer für mich, das Gesamtziel im Auge zu behalten, ich widme mich lieber der Erfüllung der Teilziele.	
E.	Mir wird es schnell langweilig - und dann brauche ich einiges an Anstoß, um wieder aktiv zu werden.	
F.	Für mich ist es schwierig anzufangen, wenn die Ziele noch nicht klar definiert sind.	
G.	Ich bin kaum fähig, Ordnung in die Fülle meiner Gedanken und Ideen zu bringen.	
H.	Ich unterliege oft der Tendenz, andere Leute um Erledigung der Dinge zu bitten, die ich selber nicht tun mag.	
I.	Ich zögere immer dann meine Gedanken zu äußern, wenn ich meine, damit eine stärkere Opposition zu erzeugen.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

# ÜBUNGSAUFGABE

## AUSWERTUNG ZUR BESTIMMUNG DES ROLLENPROFILS

Übertragen Sie die Punktezahl der jeweiligen Aussagen und addieren Sie die einzelnen Spalten. Nun können Sie sich dem jeweiligen Teamtyp zuordnen (Spalte mit der höchsten Punktezahl).

Achten sie auf die Buchstabenreihenfolge je Zeile.



Abschnitt	Tragen Sie den jeweiligen Wert hier ein								
1.	G	E	I	A	B	F	D	C	H
2.	I	B	E	C	D	G	A	H	F
3.	A	C	D	H	I	F	E	G	B
4.	E	G	D	I	H	A	C	B	F
5.	B	E	G	D	A	C	F	I	H
6.	C	G	A	E	F	H	B	I	D
7.	H	A	G	B	F	E	I	D	C
Summen									
	Koordinator	Umsetzer	Neuerer / Erfinder	Beobachter	Macher	Wegbereiter / Weichensteller	Teamarbeiter	Spezialist	Perfektionierer

Es handelt sich hierbei um Archetypen, die in ihrer Reinform selten auftreten werden. Meistens liegen mehrere, unterschiedlich gewichtete Ausformungen vor. Es schadet jedoch nicht, diese zu kennen, um Teammitglieder besser einschätzen zu können.

# NACHLESE

## TEAMROLLEN

Teamrolle ist die Bezeichnung für die Funktion, Position oder Aufgabenstellung, die ein Teammitglied innerhalb einer Arbeitsgruppe zugewiesen bekommen hat oder sich auf Grund bestehender Eignungs- und Leistungsschwerpunkte im Laufe einer Team- oder Gruppendynamik innerhalb des Teams herausgebildet hat.

### Der Rollenbegriff

Eine soziale Rolle bezeichnet die Rechte und Pflichten des Inhabers einer Position, also seiner Stellung im Gesellschaftsgefüge, wobei die Mitglieder von Bezugsgruppen bestimmte Erwartungen, also Annahmen über das, was eine Person tun wird oder tun sollte, an das Verhalten dieser Person haben. Jeder Rollenträger sieht sich einem Bündel von unterschiedlich streng verbindlichen Verhaltensnormen ausgesetzt, welche je nach Ausprägung als Kann-, Soll- oder Mussnormen bezeichnet werden.

Da Individuen gleichzeitig oft widersprüchliche Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen erfüllen wollen/sollen/ müssen, entsteht ein innerer Rollenkonflikt, dem mit Hilfe der Rollendistanz begegnet wird. (Lit.: AG Soziologie, 1998)

### Teamrollen

Insbesondere bei der Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen und langfristiger Projekte ist deren Erfolg oder Misserfolg von der Effektivität eines Teams abhängig. Nicht das Expertenwissen einzelner Mitglieder, sondern eine optimale Nutzung des gesamten Wissensspektrums, einschließlich der Fähigkeiten und Fertigkeiten, aller Teammitglieder ist hier entscheidend. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Faktoren eine positiv verstärkende bzw. negativ reduzierende Wirkung auf die Leistung eines Teams ausüben.

Der englische Experte auf dem Gebiet der Team- und Führungsentwicklung Dr. Meredith Belbin untersuchte in den 1970er Jahren die Auswirkungen der Teamzusammensetzung aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung. Ausgehend von der Annahme, dass das Persönlichkeitsprofil eines Menschen auf unterschiedlich stark ausgeprägten Eigenschaften beruht, analysierte Belbin die Ergebnisse von Teams aus Kursteilnehmern am Henley Management College und identifizierte so acht verschiedene Teamrollen, welche sich aus den Verhaltensmustern der Mitglieder ergeben. Diese fasste er 1981 in einem Modell zusammen und er-

gänzte seinen Katalog später noch um eine neunte Rolle, die Rolle des Spezialisten.

### Belbins Team Roles

Menschen entwickeln sich durch die Einwirkung verschiedener und sich gegenseitig beeinflussender Faktoren unterschiedlich, wodurch sich gewisse Charakteristika des Persönlichkeitsprofils und somit auch des Rollenverhaltens in Teams herausbilden. Jeder Mensch verfügt also über bestimmte Stärken und Schwächen, welche Belbin mittels Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung herausarbeitet und diese Beurteilungen durch außenstehende Beobachter ergänzen lässt, um so das Teamrollenprofil der Teilnehmer bestimmen zu können. Die Auswertung der Fragebögen kann zusätzlich durch ein spezielles Software-Tool unterstützt werden. Auch die Bewertung ganzer Teams ist durch die Zusammenfassung der Einzelergebnisse möglich.

Nach Belbin arbeiten Teams dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen, wobei er in seiner Gliederung drei Hauptorientierungen unterscheidet, welche wiederum jeweils drei der neun Teamrollen umfassen:

- ⇒ 3 handlungsorientierte Rollen:  
Macher, Umsetzer, Perfektionist
- ⇒ 3 kommunikationsorientierte Rollen:  
Kordinator, Gruppenarbeiter, Unterhalter
- ⇒ 3 wissensorientierte Rollen:  
Ideengeber, Beobachter, Spezialist



# GRUNDSÄTZLICHES

## DIE EIGENSCHAFTEN DER TEAMROLLEN



### Die handlungsorientierten Team-Typen

Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
<b>Macher</b>	angespannt, dynamisch, hochaktiv aufgeschlossen	bekämpft Ineffizienz und Trägheit, übt Druck aus	leicht reizbar, gelegentlich provokativ, unaufmerksam
<b>Umsetzer</b>	pflichtbewusst, konservativ, berechenbar, verlässlich	hohe Arbeitsleistung, setzt Ideen in die Tat um, hat Selbstdisziplin	unflexibel, wenig kreativ, verzögert auf neue Möglichkeiten
<b>Perfektionierer</b>	ordentlich und sorgfältig, gewissenhaft jedoch ängstlich	fristgerechte und gewissenhafte Arbeitseinstellung und Erledigung	neigt dazu alles selbst zu machen, macht sich schon über kleine Abweichungen Sorgen

### Die wissensorientierten Team-Typen

Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
<b>Neuerer/Erfinder</b>	fantasievoll und kreativ, großes unorthodoxes Denkvermögen	Individualist, geht gerne neue Wege, innovativer Denker	lässt leicht praktische Aspekte außer Acht, verträumt
<b>Beobachter</b>	strategisch, besonnen, scharfsinnig, vorsichtig, klug	nüchterne und diskrete Art, hohe Urteilsfähigkeit, und wägt kühl ab	wenig motivierend wirkend, Mangel an Antrieb, abwartend
<b>Spezialist</b>	hohe Fachkompetenz, leicht zerstreut, arbeitet gerne alleine	intensive Bearbeitung einer Aufgabe, antriebsstark, hohe Fachkompetenz	technischer Pedant, treibt nur die eigene Aufgabe voran

### Die kommunikationsorientierten Team-Typen

Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
<b>Koordinator</b>	ruhig, selbstsicher, beherrscht, wertschätzend, klar, würdigend	bindet Alle ein, behält den Überblick, objektive Sicht	durchschnittliche Kreativität oder Spezialisierung, braucht Experten
<b>Teamarbeiter</b>	sozial orientiert, freundlich, empfindsam, gerne helfend	Solidarität und Teamgeist fördernd, sorgt für gutes Klima	unentschlossen bei Krisen, manchmal Konfliktscheu
<b>Wegbereiter/Weichensteller</b>	extrovertiert, begeistert, kommunikativ	knüpft gerne Kontakte, greift Ideen auf und liebt Herausforderungen	bleibt nicht dran, neigt zu Überoptimismus, kann keine Routinearbeiten leiden

Diese Teamrollen repräsentieren Eigenschaften die einzelne Menschen nie in Reinform mitbringen. Es kann eine Person mehrerer Rollen abdecken.

# ÜBERLEGUNG FÜR DIE PRAXIS

## VERTEILUNG TEAMROLLEN IN MEINER ARBEITSGRUPPE

*Fragen:*

Was war mir wichtig, was möchte ich mit merken?

Was fällt mir dazu ein, wenn ich an meine Arbeitsgruppe denke?

Welche Fragen tun sich auf?

Was möchte ich weiter verfolgen oder vertiefen?

Handwriting practice area with horizontal dotted lines.

