

## Erfolgsfaktoren eines Teams sind:

### **Gemeinsame Vision / Strategie:**

Zielformulierung für drei bis fünf Jahre  
Aktionsplan für drei bis sechs Monate  
Aktionsplan für sechs bis zwölf Monate



### **Gemeinsame Mission:**

Werte, Ehre, Überzeugungen, Bedürfnisse und Beitrag.

### **Gemeinsame Kultur:**

Ungeschriebene Gesetze zu Spielregeln im Team und Umgang der Teammitglieder untereinander. Vorgehen bei Dissonanzen (Konflikten), Vorgehen bei Fehlern. Kommunikation untereinander und Kommunikationsgefäße. Verantwortung und Nähe – Distanz.

## Dysfunktionen eines Teams sind:

1. **Fehlendes gegenseitiges Vertrauen**, dass das gemeinsam definierte Ziel, die Erfolgsfaktoren im besten Wissen und Gewissen nach Treu und Glauben, von jedem Mitglied auf seine individuelle Weise in der Sache erfüllt wird.
2. **Scheu von Konflikten untereinander**, weil man Angst vor Vergeltung, Intrigen, Diskriminierung oder Ausgrenzung haben muss, weil die fehlende Fehlertoleranz bevorzugt wird und nicht die ganzheitliche Reflexion.
3. **Fehlendes Engagement zur Veränderung** mit der Haltung und dem Verhalten, dass wir das schon immer so gemacht haben. Der ursprüngliche Weg, als einzig richtig vorgegeben angenommen wird, und kein Platz für Neues, gewollt gegeben wird.
4. **Scheu vor eigener Verantwortung**. Schuld wird zugewiesen. Das Probleme stehen im Vordergrund und nicht eine Lösung.
5. **Fehlende oder einseitige Ergebnisorientierung**. Ich bin der Massstab und nicht das Wir. Ein Denken von; ich mache das so und benötige diese Zeit dafür und du bist deswegen zu langsam.

# Die 9 Teamrollen nach Belbin

Belbin hat 9 Teamrollen und jeweils typische Stärken und Schwächen identifiziert.



Handlungsorientierte Rollen

Selbstreflexion und die Erkenntnis daraus ist der erste Weg zur Besserung

**Vorteile** von der Selbstreflexion und Rollenfindung:

- Voraussetzung ist wollen.

- Teammitglieder können ihr eigenes Verhalten besser verstehen.
- Teammitglieder können gezielt an ihren Schwächen arbeiten.
- Führungskräfte verstehen das Verhalten ihrer Teammitglieder besser und können ihnen passende Aufgaben zuweisen.
- Führungskräfte können Teams gezielter zusammenstellen, das ein heterogenes, ein ausbalanciertes Team entsteht (sich ergänzt).
- Alle Beteiligten wissen über bestimmte Verhaltensweisen Bescheid und können gegenseitig auf Stärken und Schwächen eingehen.
- Das Verständnis untereinander wird gestärkt.

**Nachteile** von der Selbstreflexion und Rollenfindung:

- Voraussetzung nicht wollen.

- Der Ansatz, ein Team nach Rollen zusammenzustellen, ist oft in der Praxis nicht möglich – stattdessen wird mit den vorhandenen Ressourcen gearbeitet.
- Menschen verhalten sich je nach Umgebung und Aufgabe unterschiedlich – je nach Team können andere Rollen eingenommen werden.
- Die Übergänge zwischen Rollen sind fließend – kaum jemand findet sich nur in einer Rolle wieder.
- Neben den formulierten Stärken und Schwächen gibt es „menschliche“ Faktoren wie Konkurrenz und persönliche Abneigung – diese lassen sich nicht durch die Vergabe von Teamrollen „wegzaubern“.

## Handlungsorientierte Rollen

	<b>Die Umsetzer – Rolle</b>
Beitrag:	Sorgt dafür, dass Ideen und Pläne in die Tat umgesetzt werden.
Eigenschaften:	plichtbewusst, konservativ, berechenbar, verlässlich
Stärken:	Diszipliniert, organisiert, verlässlich. Setzt auf Konzepte und Strukturen. Hohe Arbeitsleistung, setzt Ideen in die Tat um, hat Selbstdisziplin.
Schwächen:	Manchmal unflexibel, reagieren zögerlich auf Änderungen der Umwelt. Unflexibel, wenig kreativ, verzögert auf neue Möglichkeiten

	<b>Die Perfektionisten – Rolle</b>
Beitrag:	Sorgt für gewissenhaftes Arbeiten und das Einhalten von Terminen.
Eigenschaften:	ordentlich und sorgfältig, gewissenhaft jedoch ängstlich
Stärken:	Gewissenhaft, pünktlich, vermeidet Fehler, achtet auf Details. Fristgerechte und gewissenhafte Arbeits-einstellung und Erledigung
Schwächen:	Manchmal überängstlich, kontrolliert Dinge. Neigt dazu alles selbst zu machen, macht sich schon über kleine Abweichungen Sorgen.

	<b>Die Macher – Rolle</b>
Beitrag:	Fordert das Team heraus, sich zu verbessern. Will Hindernisse überwinden.
Eigenschaften:	angespannt, dynamisch, hochaktiv aufgeschlossen
Stärken:	Dynamisch, energiegeladen, konzentriert sich auf Kernprobleme, lenkt die Aufmerksamkeit des Teams auf das Wesentliche. Bekämpft Ineffizienz und Trägheit, übt Druck aus.
Schwächen:	Neigt zu Provokationen, ist ungeduldig, wirkt manchmal arrogant. Leicht reizbar, gelegentlich provokativ, unaufmerksam.

## Kommunikationsorientierte Rollen

	<b>Die Koordinator – Rolle</b> – sehr wichtig
Beitrag:	Agiert als Entscheider, koordiniert das Team und achtet auf Erreichung der Ziele.
Eigenschaften:	ruhig, selbstsicher, beherrscht, wertschätzend, klar, würdigend.
Stärken:	Selbstsicher, kommunikativ, entschlossfreudig. Delegiert Aufgaben effektiv. Bindet Alle ein, behält den Überblick, objektive Sicht.
Schwächen:	Kann als manipulierend empfunden werden. durchschnittliche Kreativität oder Spezialisierung, braucht Experten.

	<b>Die Teamarbeiter – Rolle</b>
Beitrag:	Achtet auf gute Zusammenarbeit.
Eigenschaften:	sozial orientiert, freundlich, empfindsam, gerne helfend.
Stärken:	Diplomatisch, sympathisch, beliebt. Achtet auf ein gutes Klima im Team. Solidarität und Teamgeist fördernd, sorgt für gutes Klima.
Schwächen:	Oft eher zögerlich in Entscheidungen, unentschlossen. Unentschlossen bei Krisen, manchmal Konfliktscheu.

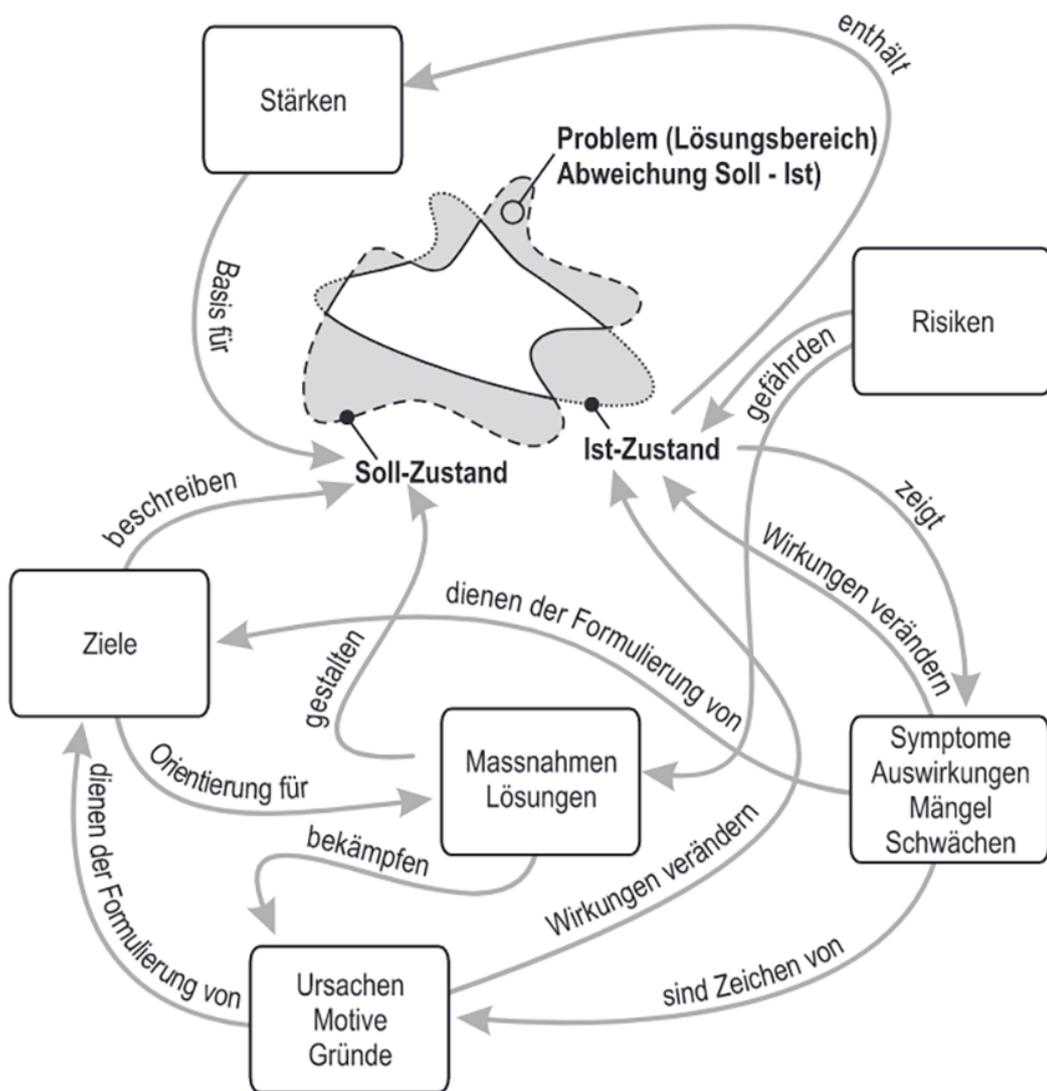
	<b>Die Wegbereiter – Rolle</b>
Beitrag:	Sucht Chancen und Kontakte im Umfeld.
Eigenschaften:	extrovertiert, begeistert, kommunikativ
Stärken:	Extrovertiert, guter Netzwerker, enthusiastisch, kommunikativ. Denkt über den Tellerrand hinaus. Knüpft gerne Kontakte, greift Ideen auf und liebt Herausforderungen.
Schwächen:	Neigt zu optimistischem Denken, verliert schnell das Interesse. Verliert gern das Kernthema aus den Augen. bleibt nicht dran, neigt zu Überoptimismus, kann keine Routinearbeiten leiden.

## Wissensorientierte Rollen

	<b>Die Neuerer / Idee / Erfinder – Rolle</b> – wichtig
Beitrag:	Bringt neue Ideen und Lösungsansätze hervor.
Eigenschaften:	fantasievoll und kreativ, großes unorthodoxes Denkvermögen.
Stärken:	Kreativ, denkt unorthodox, phantasievoll. Sucht nach Ideen und neuen Lösungen. Individualist, geht gerne neue Wege, Innovativer Denker.
Schwächen:	Oft unkonzentriert, Flüchtigkeitsfehler, schlecht kritikfähig. Ignoriert gern Details. lässt leicht praktische Aspekte außer Acht, verträumt

	<b>Die Beobachter – Rolle</b> – nicht wichtig
Beitrag:	Analysiert Optionen auf Umsetzbarkeit.
Eigenschaften:	strategisch, besonnen, scharfsinnig, vorsichtig, klug.
Stärken:	Analytisch, streng, konzentriert. Verfügt über gutes Urteilsvermögen. Nüchterne und diskrete Art, hohe Urteilsfähigkeit, und wägt kühl ab.
Schwächen:	Oft zynisch und skeptisch, manchmal zurückgezogen. wenig motivierend wirkend, Mangel an Antrieb, abwartend.

	<b>Die Spezialisten – Rolle</b>
Beitrag:	Stellt Fachwissen zur Verfügung.
Eigenschaften:	hohe Fachkompetenz, leicht zerstreut, arbeitet gerne alleine.
Stärken:	Engagiert, interessiert am Fachthema. Wandelt allgemeine in fachlich korrekte Aussagen um. Intensive Bearbeitung einer Aufgabe, antriebsstark, hohe Fachkompetenz.
Schwächen:	Verliert sich gern in technischen Einzelheiten. Kein guter Entscheider. Technischer Pedant, treibt nur die eigene Aufgabe voran.



<https://download.business-training.ch/knowhow/Pruefungsvokabular.pdf>

### Eigene Motivation und gemeinsames Ziel:

- Sind wir als Team positiv, effektiv und wirkungsvoll eingestellt?
- oder**
- Werden wir und die Mitarbeiter ermutigt oder entmutigt?
- Werden wir und die Mitarbeiter zu eigenem Handeln ermächtigt oder demoralisiert?
- Werden wir und die Mitarbeiter mit Energie versorgt oder ausgelugt?

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/positive-leadership/>

**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 einer sozialen 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 / dürfen, entsteht ein innerer Rollenkonflikt, dem mit Hilfe der Rollendistanz begegnet wird.

**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.

**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 zur Selbsteinschätzung herausarbeitet und diese Beurteilungen durch aussenstehende Beobachter ergänzen lässt, um so das Teamrollenprofil der Teilnehmer bestimmen zu können.

Ein Teams arbeitet dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen.

1. Handlungsorientierte Rollen.
2. Kommunikationsorientierte Rollen
3. Wissensorientierte Rollen

## Fragen zur IST Analyse:

1. Wie gross ist das Team?
2. Welche personellen Ressourcen stehen dem Team zur Verfügung?
  
3. Hat das Team eine Vision und eine Mission?  
Wenn ja, wie lauten diese?
4. Gibt es eine Zieldefinition für das Team?  
Wenn ja, wie lautet sie?
5. Welche Aufgabe hat das Team?
6. Welche Aufgaben haben die einzelnen Teammitglieder im allgemeinen Kontext?
  
7. Welche Rollen gibt es innerhalb des Teams?
8. Kennen die einzelnen Teammitglieder ihre Grundrolle, Grundverantwortung und ihre damit verbundene spezifische Aufgabe?
9. Kennen die einzelnen Teammitglieder ihre situative Rolle, situative Verantwortung und ihre damit verbundenen individuelle Aufgabe?
  
10. Was für eine Rolle füllen Sie am besten im Team aus?
11. Was für ein Teamtyp sind Sie?
12. Was können andere im Team bei Ihnen bemerken? (Stärken, Schwächen)
  
13. Haben die Teammitglieder alle nötigen Fähigkeiten und alle nötigen Ressourcen, um ihre Aufgaben bestmöglich zu lösen?
14. Handelt das Team nach festgeschriebenen Spielregeln? Wenn ja,
15. Welche Prozesse und Prozessabläufe sind für das Team beschrieben?
  
16. Wie ist die Stimmung im Team?
17. Welche Formen des Austausches der eigenen Erwartungen und der Institution Erwartungen betreibt das Team?
  
18. Was erwartet die Aussenwelt vom Team?
19. Kennt die Aussenwelt die Ziele des Teams und seine Rollenverteilung?