

# Erfolgreiche Teams

Bernd Plumhoff

2025-04-19

## 1 Übersicht

In homogenen Teams haben die Mitglieder ähnliche Persönlichkeiten und Stärken. Es gibt wenig Konflikte, aber die Ergebnisse sind oft nicht optimal. Je breiter die Rollen im Team gestreut sind, desto leistungsfähiger ist das Team. Wenn sich die Mitglieder dieser Verteilung bewusst sind, verbessert dies die Ergebnisse weiter. Für die erfolgreiche Zusammensetzung von Arbeitsgruppen existieren viele verschiedene Ansätze.

Eine Auswahl:

- Meredith Belbin's Modell verwendet neun wiederkehrende Rollen.
- Harlan Mills schlägt für Software-Entwicklungsteams ein Chirurgenteam bestehend aus 10 Personen in 9 Teamrollen vor.
- Glenn Parker verwendet praxisbezogen vier Teamrollen.
- Mike Woods stellt in seinem Trainingsprogramm für Manager acht Rollen aus Belbin's ursprünglichem Modell vor.

## 2 Meredith Belbin

Belbins Modell enthält neun Teamrollen. Alle Rollen sollen in einem Projekt vertreten sein. Bei kleineren Teams muss eine Person mehrere Rollen ausfüllen. Ein Mitarbeiter kann in unterschiedlichen Teams unterschiedliche Rollen einnehmen.

Orientierung	Teamrolle	Aufgabe im Team	Eigenschaften	Schwächen
Handlung	Implementer, Arbeiter	Setzt Konzepte und Pläne in konkrete Arbeitspläne um und führt diese systematisch aus	Diszipliniert, verlässlich, effizient, traditionell, wandelt Ideen in Aktionen um	Unflexibel, starr, langsame Reaktion auf neue Optionen

<b>Orientierung</b>	<b>Teamrolle</b>	<b>Aufgabe im Team</b>	<b>Eigenschaften</b>	<b>Schwächen</b>
Handlung	Completer, Perfektionist (Pedant)	Erledigt die Arbeit sorgfältig und kümmert sich um Details	Sorgfältig, gewissenhaft, pünktlich	Übertrieben besorgt, will alles selbst erledigen
Handlung	Shaper, Gestalter	Starke Persönlichkeit, die sich und Andere auf die Aufgabe konzentriert	Dynamisch, kann unter Druck arbeiten, mutig, überwindet Probleme	Kann provozieren und zuwenig Rücksicht auf Andere nehmen
Kommunikation	Koordinator, Führender	Organisiert und kontrolliert das team und nutzt die Ressourcen gut aus	Selbstbewusst, setzt Ziele, entscheidet, delegiert	Kann manipulieren und persönliche Aufgaben delegieren
Kommunikation	Team Worker, Teamarbeiter	Unterstützt Teammitglieder bei effektiver Arbeit, Kommunikation und Teamgeist	Kooperativ, diplomatisch, hört aktiv zu, entspannt	In kritischen Situationen nicht entschieden
Kommunikation	Resource Investigator, Verbindungsmann	Hat oder beschafft die nötigen Kontakte, kümmert sich um das Networking	Extrovertiert, enthusiastisch, kommunikativ, erzeugt neue Kontakte und Optionen	Zu optimistisch, kann schnell das Interesse verlieren, mag Routineaufgaben
Wissen	Plant, Kreativer	Bringt neue Ideen und Methoden ein, sucht nach Lösungen	Kreativ, phantasievoll, unorthodox, gute Problemlösungsfähigkeiten und Denkvermögen	Kann praktische Aspekte ignorieren, ist wenig kiritikfähig, macht Flüchtigkeitsfehler
Wissen	Monitor Evaluator, Analytiker	Analysiert Ansätze auf Machbarkeit und praktischen Nutzen	Nüchtern, kritisch, strategisch, denkt an alle Optionen, kann gut urteilen	Wenig, Antrieb, inspiriert das Team nicht
Wissen	Spezialist	Hat spezielles notwendiges Fachwissen	Sehr fachkompetent, kann intensiv und antriebsstark arbeiten	Kann pedantisch sein, auch zerstreut, nur an die eigene Aufgabe denken

## 3 Harlan Mills

Harlan Mills schlägt für Software Entwicklungsteams ein *Chirurgenteam* vor.

### 3.1 Chirurg

Auch Chef-Programmierer genannt. Er programmiert in einer strukturierten Sprache und legt die funktionalen und Leistungs-Spezifikationen persönlich fest.

### 3.2 Copilot

Das andere Ich des Chef-Programmierers. Er kann alles, was der Chirurg kann, ist jedoch weniger erfahren.

### 3.3 Manager

Der Chirurg ist der Boss, aber der Manager kümmert sich um wichtige Verwaltungsaufgaben wie Budget, Mitarbeiter, Arbeitsräume, Material und Maschinen. Bei kleineren Projekten kann der Manager auch für mehr als ein Projekt verantwortlich sein.

### 3.4 Editor

Der Editor überprüft die Programmierung des Chirurgen, kritisiert sie, schreibt sie um, addiert Referenzen und Dokumentationsdetails, checkt die Versionen und Konfigurationen und überwacht den mechanischen Produktionsprozess.

### 3.5 Zwei Sekretäre

Der Manager und der Editor benötigen je eine unterstützende Hilfskraft.

### 3.6 Programm-Archivar

Er archiviert alle Programmversionen und -konfigurationen in einer Produktdatenbank. Er ist sowohl für den Source Code als auch für den Maschinencode verantwortlich. Der Programm-Archivar wandelt "private Kunst" in öffentliche Praxis um, indem er alle Computerläufe für alle Teammitglieder sichtbar macht und alle Programme und Daten als Teambesitz und nicht Privatbesitz identifiziert.

### 3.7 Werkzeugschmied

Dieser erzeugt, pflegt und erweitert alle Spezialtools - meist interaktive Computerdienste.

### 3.8 Tester

Der Tester erzeugt Tests für alle Programmteile und -objekte bis hin zu komplexen Regressionstests.

### 3.9 Programmiersprachen-Anwalt

Er kann trickreiche und effiziente Sprachelemente finden, um schwere oder trickreiche Dinge durchzuführen. Ein Programmiersprachen-Anwalt kann bis zu drei Chirurgen unterstützen.

### 3.10 Literatur

Frederick P. Brooks, *The Mythical Man Month*, Addison-Wesley Publishing Company, ISBN 0-201-00650-2

## 4 Glenn Parker

Die vier von Glenn Parker verwendeten Teamrollen:

Teamrolle	Aufgabe im Team	Eigenschaften
Beitragender, Contributor	Trägt technische Informationen und Daten bei	Hat Eigenantrieb und ist auf die Aufgabe konzentriert, erwartet vom Team gute Zeitplanung und Ergebnisse
Teamworker Collaborator	Erfasst die Ziele und steuert das Team auf diese zu	Ist auch bereit, außerhalb seiner Rolle das Team zu unterstützen
Kommunikator Communicator	Sorgt für den Informationsaustausch im Team und mit Anderen	Hört aktiv zu, entspannt, einigt das Team
Herausforderer Challenger	Stellt Ziele und Methoden in Frage	Kann offen dem Management widersprechen, bringt das Team oft dazu, kalkulierte Risiken einzugehen

*Smith and Rigobello, A Plan for Modifying Workshop Models Based Upon Glenn M. Parker's Team Roles*, 2012 University of Rochester, CAS 352

## 5 Mike Woods

Mike Woods nutzt acht der neun Teamrollen Belbins - der Spezialist fehlt. Er stellt einen Fragenkatalog vor, mit denen die Mitglieder eines Teams ihre Rollenausprägungen ermitteln können:

*Mike Woods, Karrierestart*, Wilhelm Heyne Verlag München, ISBN 3-453-04119-4

	A	B
1	Übung: Teamprofil	
2	aus: Mike Woods, Karrierestart, Heyne-Kompaktwissen	Verteilen Sie bei jeder Frage genau 10 Punkte
3		
4		1. Wie mein Beitrag zum Team aussehen könnte:
5	Ich glaube, ich kann Chancen schnell erkennen und nutzen.	1
6	Ich kann mit den unterschiedlichsten Leuten gut zusammenarbeiten.	2
7	Ich habe gute Ideen.	1
8	Meine Stärke liegt darin, Kollegen zu ermutigen.	1
9	Ich kann Planungen effektiv umsetzen.	1
10	Ich bin bereit, mich vorübergehend unbeliebt zu machen, wenn dies letztendlich zu lohnenswerten Resultaten führt.	2
11	Ich kann gut konzeptionell arbeiten.	1
12	Ich kann gewöhnlich erkennen, was realisierbar ist.	1
13		10
14		
15		2. Eine meiner Schwächen bei der Teamarbeit könnte folgende sein:
16	Ich fühle mich nicht wohl, wenn Besprechungen nicht gut strukturiert und gut geleitet sind.	2
17	Ich kann sehr großzügig sein, wenn jemand ein fundiertes Anliegen hat.	
18	Ich neige dazu, zuviel zu reden, wenn sich die Gruppe mit neuen Ideen befaßt. Meine objektive Einstellung erschwert es mir, mich der Meinung von Kollegen anzuschließen.	3
19	Manchmal werde ich für stark und autoritär gehalten, wenn eine Aufgabe erledigt werden muß.	2
20	Es fällt mir schwer, Leiter einer Gruppe zu sein.	1
21	Ich neige dazu, mich in Ideen zu verrennen und das gerade Aktuelle zu vernachlässigen.	1
22	Meine Kollegen sind der Meinung, daß ich mir unnötig Sorgen um Details mache und zu große Angst habe, daß etwas schiefgehen könnte.	1
23		10
24		
25		
26		3. Wenn ich mit anderen an einem gemeinsamen Projekt arbeite:
27	Ich neige dazu, die Menschen zu beeinflussen, ohne sie zu etwas zu zwingen.	0
28	Ich vermeide Fehler und Versäumnisse aus mangelnder Sorgfalt.	3
29	Ich dränge oft zum Handeln, damit die Besprechung keine Zeitverschwendung ist oder wir die Hauptziele nicht aus den Augen verlieren.	2
30	Man kann darauf zählen, daß ich immer einen originellen Beitrag leiste.	
31	Ich bin stets bereit, einen guten Vorschlag, der im Interesse aller ist, zu unterstützen.	1
32	Ich habe großes Interesse an progressiven Ideen und Entwicklungen. Ich glaube, daß meine Urteilsfähigkeit zur richtigen Entscheidungsfindung beitragen kann.	2
33		
34	Man kann sich in bezug auf die Organisation der Aufgaben auf mich verlassen.	2
35		10
36		
37		4. Meine Einstellung zu Gruppenarbeit ist folgende:
38	Insgesamt bin ich daran interessiert, meine Kollegen besser kennenzulernen. Ich zögere nicht, die Ansichten anderer zu kritisieren oder meine Ansicht allein zu vertreten.	2
39	Gewöhnlich finde ich gute Argumente, um nicht stichhaltige Behauptungen zu widerlegen.	2
40	Ich bin in der Lage, die Durchführung von Projekten nach Abschluß der Planungsphase zu übernehmen.	1
41	Ich mache oft ungewöhnliche Vorschläge.	1
42	Ich möchte jede Aufgabe perfekt ausführen.	2
43	Ich bin bereit, mir meine Kontakte außerhalb des Berufs zunutze zu machen.	1
44	Obwohl ich an allen Meinungen interessiert bin, treffe ich die notwendigen Entscheidungen schnell.	1
45		10
46		
47		

Figure 1: Team Roles Diagram 1

	A	B
48	Es macht mir Freude, Situationen zu analysieren und alle möglichen Alternativen abzuwägen-	5. Meine Aufgaben befriedigen mich, denn:
49	Ich bin daran interessiert, praktische Problemlösungen zu finden.	2
50	Ich fördere ein gutes Arbeitsklima.	2
51	Ich kann starken Einfluß auf Entscheidungen ausüben.	1
52		1
53	Ich bin Menschen gegenüber aufgeschlossen, die neue Lösungen anzubieten haben.	1
54	Ich kann Mitarbeiter dazu bringen, sich auf eine notwendige Vorgehensweise zu einigen.	2
55	Ich habe das Gefühl, daß ich in meinem Element bin, wenn ich einer Aufgabe meine volle Aufmerksamkeit widmen kann.	
56	Ich suche gern Gebiete, die meinen Horizont erweitern.	1
57		10
58		
59		6. Wenn ich plötzlich vor eine schwierige Aufgabe gestellt werde, für die mir nur eine begrenzte Zeit und unbekannte Mitarbeiter zur Verfügung stehen:
60	Ich ziehe mich in eine Ecke zurück, um einen Weg aus der Sackgasse zu finden.	0
61	Ich arbeite mit demjenigen zusammen, der die positivste Einstellung hat.	0
62	Ich suche einen Weg, dem Umfang der Aufgabe zu reduzieren, indem ich herausfinde, welchen Beitrag die einzelnen Mitarbeiter am besten leisten können.	3
63	Meine Zuverlässigkeit gewährleistet, daß wir den Termin einhalten.	1
64	Ich glaube, ich behalte dennoch einen kühlen Kopf.	1
65	Ich arbeite trotz Zeitdruck zielorientiert.	1
66	Ich greife als Führungskraft ein, wenn ich das Gefühl habe, daß die Gruppe nicht vorwärts kommt.	2
67	Ich rege Diskussionen an, damit neue Möglichkeiten gefunden werden.	2
68		10
69		
70		7. Wenn ich über meine Probleme mit Gruppen nachdenke, kann ich folgendes erkennen:
71	Ich neige zu Ungeduld, wenn jemand das Vorwärtskommen behindert.	2
72	Andere kritisieren mich, weil ich zu analytisch und nicht intuitiv genug bin.	0
73	Mein Wunsch nach korrekter Ausführung behindert das Vorwärtskommen.	1
74	Ich bin ziemlich schnell gelangweilt und verlasse mich auf ein oder zwei Teammitglieder, um mich für eine Idee zu begeistern.	2
75	Es fällt mir schwer, etwas ohne konkrete Zielsetzung in Angriff zu nehmen.	2
76	Ich kann schwierige und komplexe Angelegenheiten manchmal nur schlecht klar darlegen.	1
77	Ich bin mir bewußt, daß ich von anderen Dinge verlange, zu denen ich selbst nicht fähig bin.	2
78	Ich zögere, meinen Standpunkt durchzusetzen, wenn ich auf Widerstand stoße.	0
79		10
80		
81	Der Arbeiter	11
82	Der Führende	9
83	Der Gestalter	12
84	Der Kreative	5
85	Der Verbindungsmann	10
86	Der Analytiker	10
87	Der Teamarbeiter	4
88	Der Pedant	9
89		70

Figure 2: Team Roles Diagram 2

Tabellenblattformeln		
Bereich	Formel	
B81:B88	B81	=SUMME(B11:B16;B34;B41;B50;B65;B75)
B89	B89	=SUMME(B81:B88)

Figure 3: Team Role Chart

	A	B
1	Übung: Ein allgemeines Managerprofil	
2	aus: Mike Woods, Karrierestart, Heyne-Kompaktwissen	Verteilen Sie bei jeder Frage genau 10 Punkte
3		
4		1. Mein persönliches Ziel als Manager ist:
5	Wissen in meinem Fachgebiet erweitern	1
6	Dem Unternehmen zu nutzen	5
7	Probleme zu lösen	2
8	Ein gutes Betriebsklima herzustellen	2
9		10
10		
11		2. Ich bin stolz auf:
12	Meine Mitarbeiter oder Kollegen	2
13	Was wir erreicht haben	1
14	Unsere Fähigkeit, Probleme zu lösen	5
15	Das Unternehmen	2
16		10
17		
18		3. Meiner Meinung nach sollten wir nach folgenden Faktoren beurteilt werden:
19	Kontakt nach außen	1
20	Beitrag zum guten Betriebsklima	2
21	Tatsächliche Leistung	5
22	Gutes Image aufgrund unserer hervorragenden Leistungen	2
23		10
24		
25		4. Meine Befriedigung aus meinem Beruf beziehe ich aus:
26	Dem Lösen von schwierigen Problemen	5
27	Dem Kontakt mit interessanten und anregenden Menschen	3
28	Der Achtung der Anderen, die sich mit ähnlichen Problemen beschäftigen	1
29	Kreativen Einfällen	1
30		10
31		
32		5. Meine Aufgabe als Manager ist es:
33	Zu gewährleisten, daß gute Mitarbeiter gute Leistungen erbringen	5
34	Die beruflichen Fähigkeiten meiner Mitarbeiter zu fördern	3
35	Die persönliche Entwicklung meiner Mitarbeiter zu fördern	1
36	Ein "strenges Regiment" zu führen	1
37		10
38		
39		6. Ich glaube, daß die besten Berichte, die ich schreibe:
40	Meine Leser anregen und interessieren	2
41	Wissen erweitern	2
42	Klare Vorgehensweisen empfehlen	3
43	Vernünftige detaillierte Alternativen bieten	3
44		10
45		
46	Warum-Punkte (Phantasie)	12
47	Was-Punkte (Logik)	11
48	Wie-Punkte (Praxis)	17
49	Wenn-Punkte (Enthusiasmus)	20
50		60

Figure 4: Manager Role Diagram

Tabellenblattformeln		
Bereich	Formel	
B46:B49	B46	=SUMME(B8;B12;B20;B27;B35;B40)
B50	B50	=SUMME(B46:B49)

Figure 5: Manager Role Chart