



# Gemeinsam sind wir stark

| Claus-Jürgen Möll

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 ...

**T**eams arbeiten dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen, wobei man in einer Gliederung drei Hauptorientierungen unterscheidet, welche wiederum jeweils drei der neun Teamrollen umfassen:

- drei handlungsorientierte Rollen: Macher, Umsetzer, Perfektionist
- drei kommunikationsorientierte Rollen: Koordinator/Integrator, Teamarbeiter/Mitspieler, Wegbereiter/Weichensteller
- drei wissensorientierte Rollen: Neuerer/Erfinder, Beobachter, Spezialist.

## Die unterschiedlichen Teamrollen

**Der Macher** ist dynamisch, energiegelad und steht ständig unter Druck, er lehnt unklare und ungenaue Angaben und Aussagen ab und konzentriert sich auf die wesentlichen Kernprobleme. Er fordert seine Kollegen heraus und übernimmt schnell die Verantwortung. Er formuliert Teilziele, sucht Strukturen, sorgt für rasche Entscheidungsfindung und veranlasst, dass Aufgaben sofort erledigt werden. Die Macher neigen zu Provokation und geraten leicht in Streit mit ihren Teamkollegen, sind jedoch nicht nachtragend. Sie werden insbesondere von teamexternen Beobachtern als arrogant empfunden. Auch verursachen sie durch ihr hektisches Auftreten Unruhe im Team. Macher fühlen sich in einem Team von Gleichgestellten am wohlsten. Sobald sie eine Führungsposition übernehmen müssen, sind verstärkte Kontrolle und Koordination notwendig, welche gerade diesem Rollentyp ein hohes Maß an Selbstdisziplin abverlangen. Auch hier sind die Konzentration und das Nutzen der Stärken sinnvoll.

**Der Umsetzer** ist zuverlässig, konservativ und diszipliniert. Er arbeitet effizient, systematisch und methodisch. Er setzt Konzepte in durchführbare Arbeitspläne um, benötigt stabile Strukturen und arbeitet daher auch an deren Aufbau. Umsetzer stehen Umweltveränderungen kritisch gegenüber und reagieren auf neue Lösungsvorschläge oft unflexibel. Umsetzer sollten für die Definition einer klaren Zielsetzung, praktischer Ansätze und das Strukturieren der Vorgehensweise verantwortlich sein.

**Der Perfektionist** ist perfektionistisch, genau, pünktlich, zuverlässig und ängstlich. Er vermeidet Fehler und sorgt für eine genaue Einhaltung von Zeitvorgaben und achtet auch auf Details. Aus Angst, dass etwas übersehen wird, überprüft und kontrolliert er lieber persönlich, als dass er delegiert. Er ist oft überängstlich und zu genau, wodurch er den Überblick verlieren kann. Er leistet vor allem dann einen wichtigen Beitrag, wenn das Team Gefahr läuft, zu oberflächlich zu arbeiten oder Zeitvorgaben nicht einzuhalten.

**Der Koordinator/Integrator** ist selbstsicher, entschlosskräftig und kommunikativ und ein guter Zuhörer. Er koordiniert den Arbeitsprozess, setzt Ziele und Prioritäten, erkennt relevante Problemstellungen und delegiert Aufgaben an jene Kollegen, die zu deren Erledigung am besten geeignet sind. Er achtet auf die Einhaltung externer Ziel- und Zeitvorgaben. Seine Kollegen können ihn oft als manipulierend empfinden. Dies kann dazu führen, dass sie sich insbesondere auf der persönlichen Ebene vom Koordinator entfernen. Verstärkt wird dieses

Gefühl noch durch den Umstand, dass er dazu neigt, auch persönliche Aufgaben zu delegieren. Menschen mit den Eigenschaften eines Koordinators sind vor allem als Teamleiter geeignet, deren Aufgaben in der Koordination und Zuweisung der Sachbereiche liegen sollten.

**Der Teamarbeiter/Mitspieler** ist sympathisch, beliebt, kommunikativ, diplomatisch und kennt oft die privaten Hintergründe seiner Kollegen. Er sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima und Harmonie, weshalb man ihn auch als die „soziale Seele“ des Teams bezeichnen kann. Teamarbeiter vermeiden Rivalität und verfügen über die Fähigkeit, auch introvertierte Kollegen zur aktiveren Teilnahme zu motivieren. Sie sind in kritischen Situationen unentschlossen und tendieren dazu, Entscheidungen anderen zu überlassen. Die Anwesenheit von Teamarbeitern ist besonders in Konfliktsituationen bedeutend, da sie hier ihre diplomatischen Fähigkeiten zur Bereinigung von Meinungsverschiedenheiten einsetzen können. Sie agieren oft helfend aus dem Hintergrund und sind für den Beitrag sozialer Leistungen verantwortlich.

**Der Wegbereiter/Weichensteller** ist extrovertiert, enthusiastisch und kommunikativ. Er schließt schnell Freundschaften, ist sozial und gesellig. Es fällt ihm leicht, nützliche Kontakte zu Quellen außerhalb des Teams aufzubauen und zu nutzen. Des Weiteren findet er neue Möglichkeiten und Lösungsalternativen. Weichensteller sind oft zu optimistisch und verlieren nach anfänglichem Enthusiasmus leicht das Interesse. Auch neigen sie dazu, sich