

# Projekt-Teams als Managementaufgabe

... grundsätzliches zur Team-Bildung (nicht nur in Projekten)

# Herausforderung Projekt

**Projektarbeit heißt komplexe Aufgaben zu lösen mit einer handvoll Menschen, die noch nie etwas miteinander gemacht haben**

Projekte sind häufig interdisziplinär besetzt

- ➔ Sehr heterogener Mix aus Personen, Erfahrungen & Qualifikationen
- ➔ Anlaufschwierigkeiten sind völlig normal & gehören zum Prozess

## Ziel:

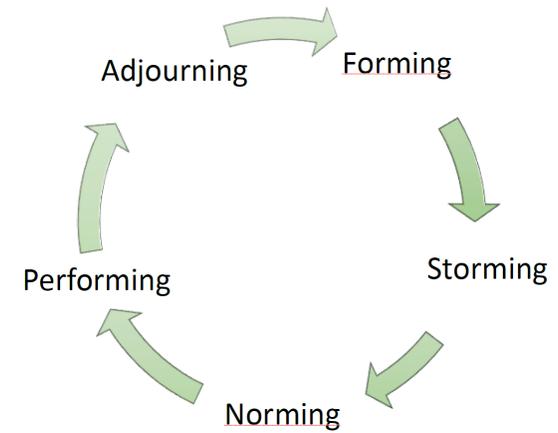
**Ein selbständig arbeitendes & motiviertes Team,  
dem die FK nicht ständig auf die Finger schauen muss**

# Agenda

- Rollentheorie nach Belbin



- Phasenmodell nach Tuckman



# Rollentheorie nach Belbin (1981)

- Neun Rollen in Teams identifiziert
- Belbin teilte die Rollen in drei Cluster auf
- Die Rollen beinhalten Charakteristika (Stärken & Schwächen sowie Rechte & Pflichten)
- Die verschiedenen Rollen stellen Verhaltensweisen dar, die zu einer erfolgreichen Team-Performance führen
- Ein erfolgreiches Team benötigt eine Abdeckung von **mind. 5** verschiedenen Rollen
- Jede Person kann 2-3 verschiedene Rollen einnehmen (indiv. Präferenzen)



# Cluster 1: Kommunikationsorientierte Rollen

## Koordinator



- **Rollenbeitrag:**  
Fördert Entscheidungsprozesse, erkennt Talente, delegiert wirksam
- **Charakteristika:**  
Selbstsicher/ vertrauensvoll
- **Schwächen:**  
Kann als manipulativ empfunden werden, Vereinnahmung der Anerkennung für das Team

## Teamarbeiter



- **Rollenbeitrag:**  
Sorgt für gute Zusammenarbeit im Team, Verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab
- **Charakteristika:**  
Einfühlsam, kooperativ, diplomatisch
- **Schwächen:**  
Unentschlossen in kritischen Situationen, vermeidet Konfrontation, vermeidet Situationen, die Druck mit sich bringen

## Wegbereiter



- **Rollenbeitrag:**  
Entwickelt Kontakte, erforscht und findet Möglichkeiten, Ideen und Wege
- **Charakteristika:** Wissbegierig, lösungsorientiert, motiviert, vernetzt, kommunikativ/ extrovertiert
- **Schwächen:**  
Verliert schnell das Interesse, eventuell zu optimistisch

# Cluster 2: Wissensorientierte Rollen

## Neuerer



- **Rollenbeitrag:**  
Bringt neue Ideen ein, kreativ, fantasievoll
- **Charakteristika:**  
unkonventionell, ideenreich
- **Schwächen:**  
Oft gedankenverloren, ignoriert Nebensächlichkeiten, beharrt auf eigenen Ideen, manchmal ungenau

## Beobachter



- **Rollenbeitrag:**  
Kritisches umfassendes Urteil, überlegt logisch, kann unabhängig Entscheidungen treffen
- **Charakteristika:**  
Objektiv, besonnen und strategisch
- **Schwächen:**  
Langsam in Entscheidungen, oft wenig inspirierend, Zynismus

## Spezialist



- **Rollenbeitrag:**  
verfügt über tiefgreifende Kenntnisse / Fachwissen / Fähigkeiten
- **Charakteristika:**  
Engagiert und dem Fachwissen zugewandt, vermittelt Wissen
- **Schwächen:**  
Tendenz, sich nur auf sein eigenes Thema zu konzentrieren, ignoriert Dinge außerhalb des eigenen Kompetenzbereichs, denkt theoretisch

# Cluster 3: Handlungsorientierte Rollen

## Macher



- **Rollenbeitrag:**  
Hat Mut, Hindernisse zu überwinden, treibt das Team an
- **Charakteristika:**  
Dynamisch, arbeitet gut unter Druck, herausfordernd, motiviert
- **Schwächen:**  
Ungeduldig, neigt zu Provokationen, kann Gefühle Anderer verletzen

## Umsetzer



- **Rollenbeitrag:**  
Setzt Pläne in die Tat um, organisiert die Arbeit, die getan werden muss
- **Charakteristika:**  
Diszipliniert, verlässlich, effizient, praktisch
- **Schwächen:**  
Unflexibel, langsam in der Reaktion auf neue Möglichkeiten, kann Veränderungen blockieren

## Perfektionist



- **Rollenbeitrag:**  
Vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher, verbessert
- **Charakteristika:**  
Gewissenhaft, pünktlich, manchmal ängstlich, detailliert
- **Schwächen:**  
Überängstlich, delegiert ungern, kann fanatisch sein und Ängste auf das Team übertragen

# Limits des Rollenmodells nach Belbin

- Ideales Teambuilding (Teams aus genau diesen neun Typen) selten
- Gegebene Team-Größen lassen eine genaue Umsetzung nicht realisieren
- Zusammensetzung von Teams richtet sich oft nach Verfügbarkeit, Hierarchie & fachlicher Kompetenz
- Persönliche Interaktionen (wie bspw. „Chemie“, Konkurrenz, etc.) eher zweitrangig

# Welchen praktischen Nutzen hat das Modell?

- Existenz unterschiedlicher Teamrollen erklärt, wie Teamkonflikte entstehen können
- Zur Reflexion und zur Selbst- und Fremdeinschätzung
  - Welche Rollen sind im Team schon besetzt?
  - Welche passt mir am besten?
  - Welche Teamrolle fehlt uns noch?
- Wenn sich FK der Rollen und ihren Eigenschaften bewusst sind, kann eine ggf. Teamentwicklung zielführender gestaltet werden
- Bei einer Teamerstellung (Neueinstellung von MA) können gezielt Defizite in Teams gedeckt werden



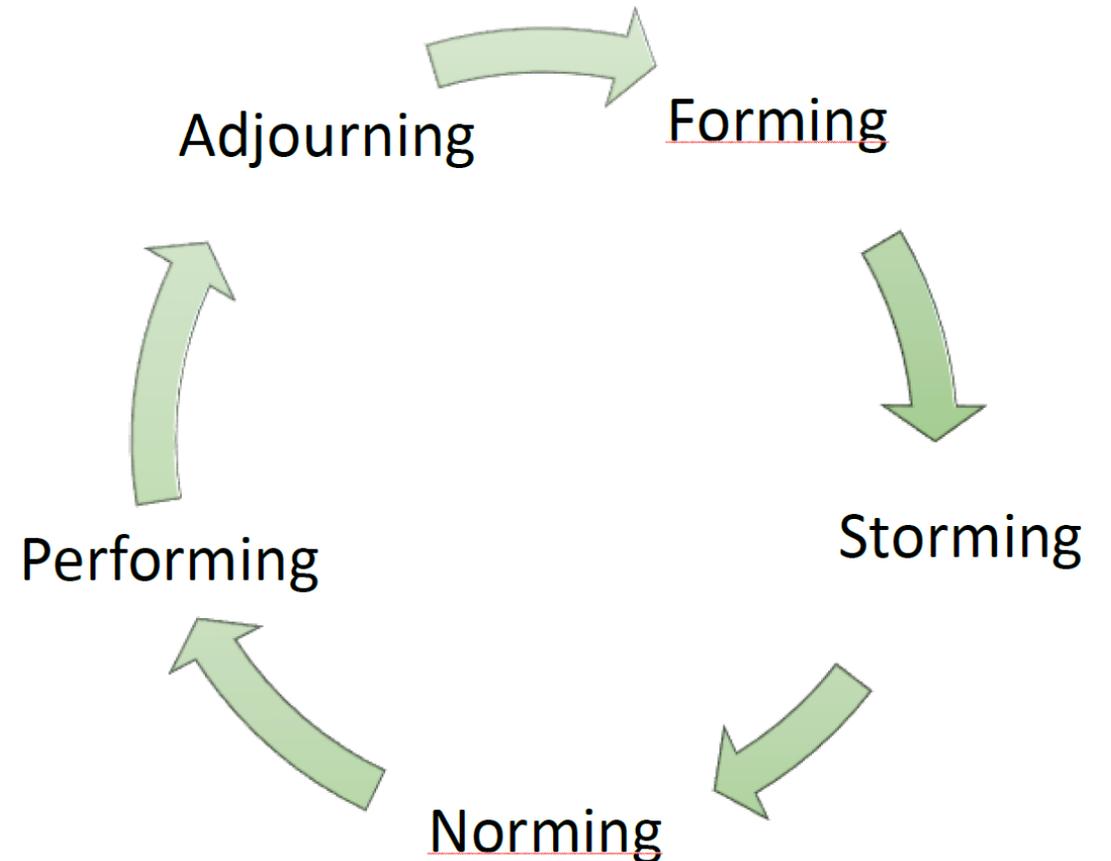
# Findings

- Die Wahrscheinlichkeit für Teamversagen sinkt, je kleiner der Unterschied von Selbst- und Fremdwahrnehmung der einzelnen Mitglieder ausfällt
- Ältere Manager (m) sehen sich fast ausschließlich in der Rolle des Koordinators
- Jüngere Kollegen\*innen nehmen oft die Rolle des Beobachters ein
- Ausschließlich männliche Teams weisen selten Perfektionisten aus
- Kreativität und Erfolg wahrscheinlich bei ausgewogener Stärken- und Schwächenverteilung

- 
- **Weisen alle Teammitglieder dieselbe Schwäche auf, wird die Gruppe an diesem Punkt scheitern**
  - **Verfügen alle über dieselbe Stärke, kommt es öfter zu Konkurrenzkämpfen**

# Phasenmodell nach Tuckman (1965)

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing
5. Adjourning

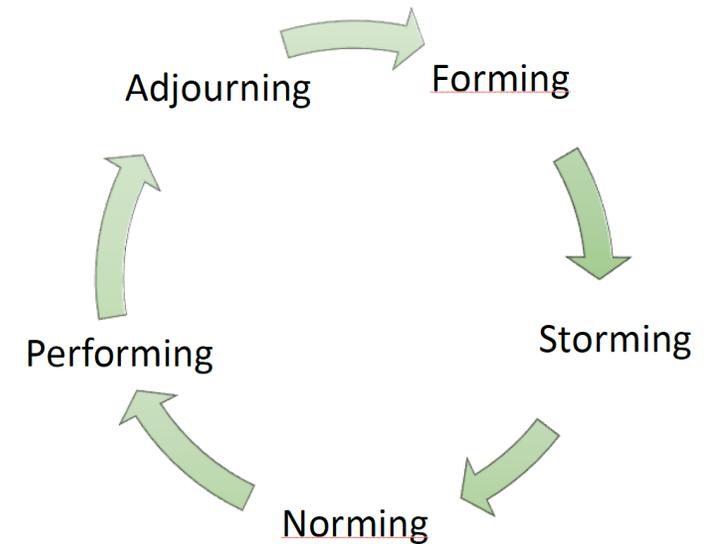


# Phasenmodell nach Tuckman (1965)

- Ursprünglich 4 Phasen-Modell zur Erklärung der stetigen **Veränderungsdynamik** in Teams
- Das Modell wurde von Tuckman und Jensen 1977 durch eine fünfte Phase (Adjourning) ergänzt
- Das 5-Phasenmodell der Teamentwicklung dient FK und TN als Anhaltspunkt, um die Team-Bildung in den einzelnen Phasen steuern/unterstützen zu können

# Forming

- Orientierungsphase
- Strukturen wie Führungsrolle und Normen im Team noch unklar
- Gegenseitiges Kennenlernen und „Abtasten“ der Team-Mitgliedern
- indiv. Suche nach Rollen (Belbin!)
- Entwicklung eines ersten Team-Gefühls

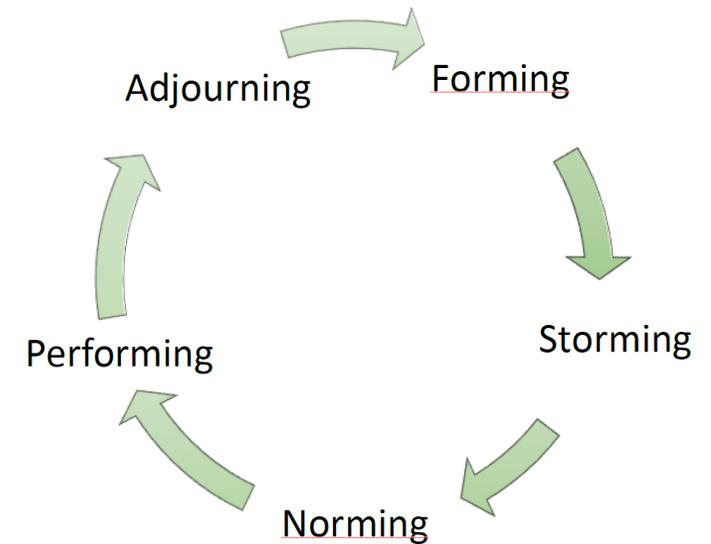


## Tipps für die Führungskraft:

- Schaffung eines neutralen Klimas
- Abbau von Distanz
- Direktiver Führungsstil  
(Aufgaben & Ziele klar & deutlich kommunizieren)
- Wir-Gefühl schaffen

# Storming

- **Konfliktphase**
- Konflikte durch die Formatierung treten auf (Rollen noch nicht verteilt)
- Gegenseitige Beeinflussung und mögliche Gruppenbildung innerhalb des Teams

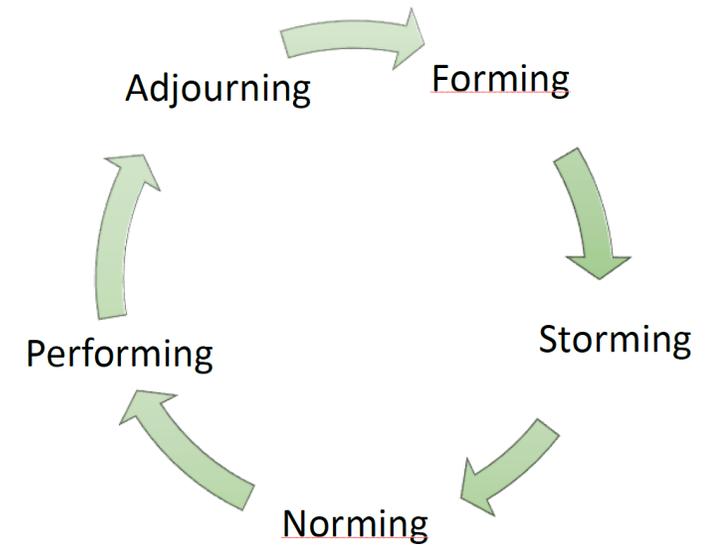


## Tipps für die Führungskraft:

- Konflikte beobachten & zulassen (wichtig für den Prozess)
- Teammitglieder fördern & auf das gemeinsame Ziel hinweisen
- ggf. Grenzen ziehen
- Versuchen, ohne direkte Vorgaben das Team zur Struktur zu führen

# Norming

- Organisationsphase
- Strukturen innerhalb des Teams bilden sich
- Konflikte minimieren sich, konstruktive Kritik wird hervorgebracht

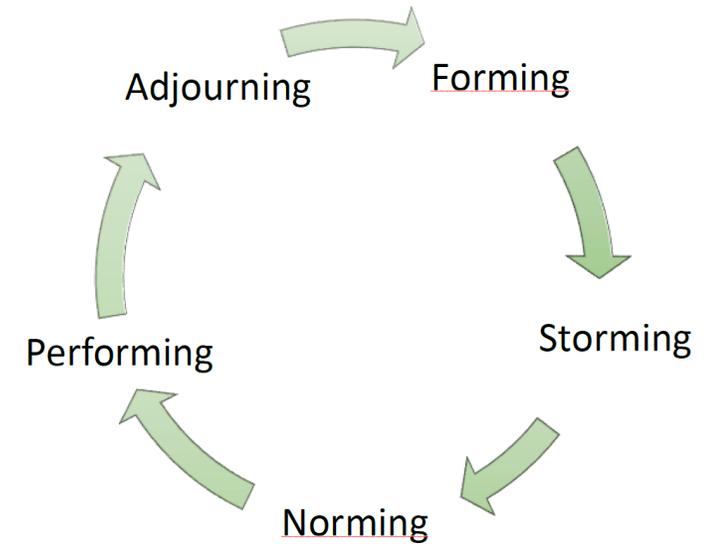


## Tipps für die Führungskraft:

- Motivation fördern
- Weniger direkt Führen, mehr partizipativ

# Performing

- Leistungsphase
- Konflikte sind kaum mehr vorhanden
- Rollen und Strukturen sind klar verteilt
- Zusammenhalt innerhalb des Teams wächst
- ggf. Wechsel der Führung

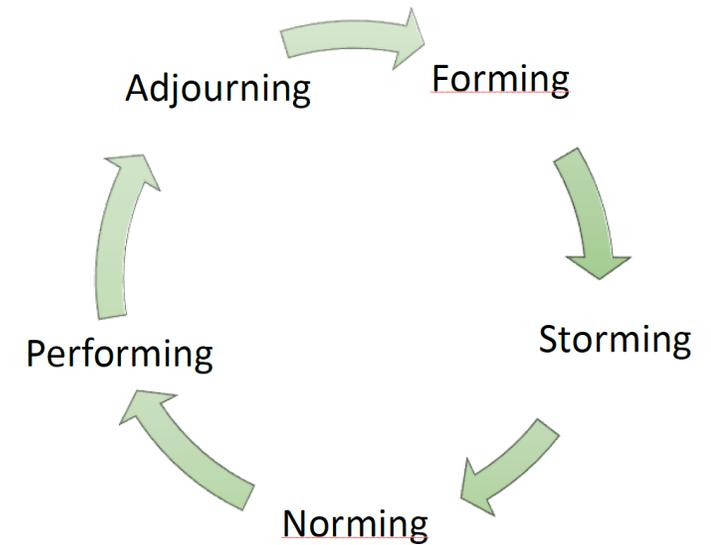


## Tipps für die Führungskraft:

- Vertretung des Teams nach Außen
- Zurückziehen mit Anweisungen
- Bereitstellung benötigter Ressourcen

# Adjourning

- Auflösungsphase (nicht bei allen Teams)
- Team hat die Aufgabe beendet und löst sich auf



## Tipps für die Führungskraft:

- Vorbereitung des Teams auf das Ende der Zusammenarbeit
- Feedback & Zusammenfassung der Teamarbeit
- Abwicklung des Arbeitsprozesses

# Nutzen

- Prozess des Teambuilding wird transparenter & leichter
- Verständnis der Wichtigkeit konstruktiv geführter Konflikte
- Orientierung und Hilfe zur Organisation einer Team-Kultur
- Einführung von Feedbackmechanismen
- Flexibel an Aufgabenstellung und -lösung herangehen
- Offen, hilfsbereit und solidarisch mit Team-Mitgliedern umzugehen

# Literatur

Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why they succeed or fail*. Butterworth-Heinemann.

Belbin, R. M. (1993). *Team Roles at Work*. Butterworth-Heinemann.

Tuckman, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. *Psychological Bulletin*, S. 384-399.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. C. (1977). *Stages of Small-Group Development Revisited*. *Group & Organization Management*, S. 419-427.