

# Auf die Aufstellung kommt es an!?

## Vom Konzept der Teamrolle

Gerade liegt die Weltmeisterschaft hinter uns – ganz hat es zwar nicht geklappt, aber viel war die Rede vom Mannschaftsgeist, von der richtigen Aufstellung und einer hohen Teamorientierung. Will man herausfinden, wo das Geheimrezept von Klinsmanns Truppe liegt, könnte man es einmal mit dem Teamrollenkonzept aus der Psychologie versuchen ...

### Die Idee der Teamrolle

Stürmer, Mittelfeld, Verteidiger und der Kapitän sind unverzichtbare Bestandteile einer Mannschaft. Der Vergleich mit Rollen im Bereich des Fußballs bietet sich daher geradezu an. Denn keine Sportmannschaft kann dauerhaft Erfolge erzielen, wenn die Mannschaft nicht richtig aufgestellt ist und sich die Kompetenzen der einzelnen Spieler nicht optimal ergänzen. In der angewandten Psychologie und bei Praktikern hat sich eine ähnliche Idee zur Einteilung von Teammitgliedern innerhalb von Arbeitsgruppen etabliert – das Konzept der Teamrolle. Schenkt man den Vertretern des Teamrollenkonzeptes Glauben, dann hängt der Erfolg von Managementboards und Projektgruppen entscheidend von der Berücksichtigung der Teamrollenzusammensetzung ab.

Teamrollen bezeichnen dabei Verhaltensweisen im Team, die unabhängig sind von der funktionalen Rolle des Einzelnen in der Aufbau- beziehungsweise Ablauforganisation – etwa als Assistentin der Geschäftsführung. Eine **Teamrolle** ist durch eine bestimmte **Kombination von Verhaltensweisen** charakterisiert, mit denen Teammitglieder ihren Aufgaben und anderen Teammitgliedern begegnen. Teamrollenpräferenzen kennzeichnen dementsprechend Vorlieben für bestimmte Formen der Aufgabenorientierung und sozio-emotionaler Interaktion:

- In Abgrenzung von reinen Persönlichkeitsmerkmalen wird dem Rollenaspekt dadurch Rechnung getragen, dass sich ein Teammitglied nicht identisch verhalten muss, wenn sich die Aufgaben über die Zeit verändern, wenn Fluktuation die Zusammensetzung des Teams verändert oder wenn ein und dieselbe Person in mehreren Teams tätig ist.
- Persönliche Merkmale stellen dabei den Rahmen, innerhalb dessen sich jemand einbringen kann. Man denke beispielweise an intellektuelle Voraussetzungen, Offenheit, Extraversion oder auch nur aufgaben-

spezifische Vorerfahrungen. Nicht jeder kann also jede beliebige Teamrolle gleich gut ausfüllen beziehungsweise wäre bereit dazu.

Teamrollen unterscheiden sich von Persönlichkeitskonstrukten dadurch, dass sie Konfigurationen unterschiedlichster Merkmale darstellen. Dadurch rücken sie in die Nähe von psychologischen Typologien. Dennoch können neben einer primären bei Bedarf weitere sekundäre Teamrollen eingenommen werden („Backup-Rollen“). Der Rollenbegriff hat übrigens gegenüber einem rein apersonalen Funktionsbegriff den Vorteil, dass **normative Erwartungen von Seiten anderer Teammitglieder** berücksichtigt werden, und er erklärt damit, warum das Team unleidlich reagiert, falls jemand aus seiner gewohnten „Rolle“ fällt.

### Balance der Teamrollen als Erfolgsfaktor

Jede einzelne Teamrolle stellt dem Team unterschiedliche Talente zur Verfügung, die aber zugleich mit spezifischen Schwächen einhergehen. Heterogenität bei Teamrollen sollte jedoch nicht als Belastung verstanden werden, sondern als Bereitstellung von Ressourcen. Den gesamten Gruppenprozess hindurch muss ein Team in der Lage sein, sich selbst als funktionierendes System in den unterschiedlichsten Situationen am Leben zu erhalten, um phasen- und aufgabenübergreifend verschiedenartigen Anforderungen genügen und wechselnde Ziele verwirklichen zu können. Systemisch betrachtet lässt sich das Zusammenspiel der Gruppenmitglieder als funktionsteilig und komplementär verstehen. Meredith Belbin führte als Erste

Dipl.-Psych. Matthias Blümke, Psychologisches Institut, Universität Heidelberg  
matthias.bluemke@psychologie.uni-heidelberg.de

