

# Rollenmodell nach Belbin

wirtrainieren.de

März 2014

Es gibt es in jeder Gruppe unterschiedliche Rollen, die beschreiben, wie jemand ihre/seine Aufgaben und Positionen ausfüllt. Ein Modell dazu stammt von Meredith Belbin. Er beobachtete Teams am Henley Management College und hat insgesamt neun verschiedene Rollen in drei Kategorien herausgearbeitet, die den Beitrag zur Arbeit in der Gruppe, die Charakteristika und die zugehörigen Schwächen beschreiben:

1. **Handlungsorientierte Rollen** (MacherIn, UmsetzerIn, PerfektionistIn)
2. **Kommunikationsorientierte Rollen** (KordinatorIn, TeamarbeiterIn, WegbereiterIn)
3. **Wissensorientierte Rollen** (ErfinderIn, BeobachterIn, SpezialistIn)

---

## Handlungsorientierte Rollen

**MacherIn (Shaper):** Die/Der MacherIn ist sehr dynamisch und voller Energie, arbeitet konzentriert und kann auch gut unter Druck arbeiten. Diese Person übernimmt schnell Verantwortung und sorgt für rasche Entscheidungen – neigt zur Provokation und einer gewissen Arroganz.

**UmsetzerIn (Implementer):** Die/Der UmsetzerIn ist zuverlässig, effizient und diszipliniert. Diese Rolle braucht stabile Strukturen und hilft deshalb sie aufzubauen – Sie/Er steht allerdings Veränderungen kritisch gegenüber und kann leicht als unflexibel gelten.

**PerfektionistIn (Completer, Finisher):** Die/Der PerfektionistIn ist genau, pünktlich, perfektionistisch, zuverlässig und ängstlich. Diese Rolle vermeidet Fehler und sorgt für genaue Einhaltung aller Details. Es fällt ihr/ihm schwer zu delegieren, da sie/er lieber alles noch einmal persönlich überprüft und kontrolliert – dadurch kann sie/er auch schnell den Überblick verlieren.

## Kommunikationsorientierte Rollen

**KordinatorIn/IntegratorIn (Co-ordinator):** Die/Der KoordinatorIn ist selbstsicher, entschlosskräftig, kommunikativ und kann gut zuhören. Diese Rolle koordiniert, setzt Ziele und Prioritäten und delegiert Aufgaben an jene, die dafür am besten geeignet sind. Sie/Er kann allerdings für die anderen Teammitglieder manipulierend wirken – vor allem dann, wenn sie/er anfängt auch persönliche Aufgaben zu delegieren.

**TeamarbeiterIn/MitspielerIn (Teamworker):** Die/Der TeamarbeiterIn ist beliebt, kommunikativ und diplomatisch. Diese Rolle sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima und Harmonie, vermeidet Rivalität und sorgt dafür, dass auch introvertierte Teammitglieder eingebunden werden. Allerdings ist

Notizen

sie/er in kritischen Situationen leicht überfordert und überlässt dann gerne anderen die Entscheidungen.

**WegbereiterIn/WeichenstellerIn (Resource Investigator):** Die/Der WegbereiterIn ist extrovertiert, enthusiastisch und gesellig – Diese Rolle schließt schnell Freundschaften, baut nützliche Kontakte außerhalb des Teams auf und findet neue Lösungsmöglichkeiten. Sie/Er lässt sich allerdings auch relativ leicht ablenken und kann nach anfänglichem Enthusiasmus schnell das Interesse verlieren.

### Wissensorientierte Rollen

**NeuererIn/ErfinderIn (plant):** Die/Der ErfinderIn ist introvertiert, kreativ und denkt unorthodox. Diese Rolle bringt neue Ideen ein und sucht nach alternativen Lösungen – wodurch sie/er auch für sehr schwierige Problemstellungen Lösungen finden kann. Sie/Er ist allerdings fehleranfällig, weil sie dazu neigt, Details und ‚Nebensächlichkeiten‘ auszublenden. Außerdem ist sie nur schwer kritikfähig.

**BeobachterIn (Monitor Evaluator):** Die/Der BeobachterIn ist nüchtern und strategisch, verschafft sich einen Überblick und ist eher introvertiert. Diese Rolle berücksichtigt alle relevanten Möglichkeiten und hat ein gutes Urteilsvermögen, ergreift allerdings eher selten ohne Aufforderung das Wort. Sie/Er tut sich schwer damit, andere zu motivieren und kann schnell als herablassend empfunden werden.

**SpezialistIn (Specialist):** Die/Der SpezialistIn ist selbstbezogen, engagiert und richtet sein Interesse vorwiegend auf den fachlichen Teil der Arbeit. Diese Rolle hat Expertenwissen und Hintergrundinformationen, die den anderen fehlen. Sie/Er neigt allerdings dazu, sich in technischen Einzelheiten zu verlieren und tritt eher nur als Informationsquelle auf.

---

#### Weiterführende Literatur:

- Belbin, M. (2010): Team Roles At Work. Oxford: Butterworth Heinemann Verlag. ISBN 978-1-85617-800-6
- Belbin, M. (2010): Management Teams: Why they succeed or fail. 2. Auflage. Oxford: Butterworth Heinemann Verlag. ISBN 978-1-85617-807-5