

Vom Beobachter bis zum Weichensteller – neun Persönlichkeiten im Team

Wie in jeder sozialen Gruppe treffen in Krankenhaus-Teams nicht nur Disziplinen und Hierarchien, sondern auch unterschiedliche Charaktere aufeinander. Der britische Sozialpsychologe Raymond M. Belbin hat neun Persönlichkeitstypen definiert, die sich in Teams begegnen: Erfinder, Weichensteller, Koordinator, Macher, Beobachter, Teamarbeiter, Umsetzer, Perfektionist und Spezialist.¹ Oftmals schlüpfen Teammitglieder unbewusst in gelernte Rollen und übernehmen ihnen bekannte Aufgaben in der Gruppe. In der Verantwortung der Führungskraft liegt es, das Team so zusammenzustellen, dass sich neben Kompetenzen auch Charaktere ergänzen und freie Rollen ausgefüllt werden können:²

Wissensorientierte Rollen:

Der Beobachter hat einen konzentrierten, analytischen Charakter, den er für strategische Entscheidungen und kritische Beurteilungen einsetzen kann. Seine Skepsis kann das Team demotivieren.

Der Erfinder im Team bringt Ideen ein und ist ein innovativer Charakter. Er kann sehr lösungsorientiert und kreativ arbeiten, aber tendiert dazu, Details zu missachten.

Der Spezialist speichert Fachwissen, welches er seinen Kollegen bereitwillig zur Verfügung stellt. Er engagiert sich auf der Informationsebene und kann sich dabei in technischen Details verlieren.

Handlungsorientierte Rollen:

Dem Umsetzer ist daran gelegen, dass Aufgaben angegangen und erfüllt werden. Er arbeitet diszipliniert, verlässlich und effektiv, kann jedoch unflexibel sein.

Der Perfektionist stellt optimale Ergebnisse sicher. Er führt seine Aufgaben gewissenhaft aus, ist verlässlich und achtet auf Details. Jedoch neigt er zu Überkontrolle und gibt Aufgaben ungern ab.

Der Macher ist an Verbesserungen interessiert und fordert die anderen Teammitglieder heraus. Er übernimmt Verantwortung und zieht das Team mit. Seine Schwäche ist die Ungeduld.

Kommunikationsorientierte Rollen:

Der Koordinator vermittelt Aufgaben und fördert Entscheidungsprozesse. Er agiert selbstsicher und effektiv – was auf andere Teammitglieder manipulierend wirken kann.

Der Teamarbeiter ist ein diplomatischer, motivierender Mitarbeiter, der sich ganz in den Dienst des Teams stellt. Er sorgt für ein gutes Teamklima, doch ist in kritischen Situationen nicht entscheidungsfreudig.

Der Weichensteller ist das kommunikative Zentrum des Teams und vernetzt die Mitglieder untereinander. Sein Optimismus kann beflügeln, jedoch auch ausufern.

Eine interdisziplinäre Runde, die einen Behandlungsplan aufstellt: Während der «Spezialist» droht, sich in technischen Details zu verlieren, kann der «Macher» ungeduldig auf Entscheidungen pochen. So braucht es im Ernstfalle den kooperativen und diplomatischen «Teamarbeiter» zur Vermittlung oder den strategischen «Beobachter» zur Beurteilung der Machbarkeit von Vorschlägen. Es empfiehlt sich, das (Nicht-)Vorhandensein der neun Persönlichkeitstypen im eigenen Team zu reflektieren und die Aufgabe der Teamkomposition und -entwicklung im hochkomplexen Arbeitsfeld Chirurgie mit Verantwortung anzunehmen.

Quellen

¹ Raymond Meredith Belbin veröffentlichte 1981 sein Buch «Management Teams. Why they succeed or fail». Darin beschreibt er die Teamrollen-Methode, die auch als «Belbin Team Inventory» bekannt ist. Analysen von Teams aus Kursteilnehmern am Henley Management College in den 1970er Jahren sind in die Aufstellung von Teamrollen eingeflossen. Belbin beschreibt, welchen Einfluss die Zusammensetzung der Teams aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Effektivität der Teamarbeit hat.

² Teamrollen nach Belbin. So stellen Sie ein perfektes Team zusammen. Verfügbar unter https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/teamrollen-nach-belbin/7305936.html#Welche_Teamrollen_sollten_im_idealen_Team_besetzt_sein [20.02.2021]