

## Modul 2 / Kapitel 3

### Rollen in Gruppen und Leitung

---

<b>3.1</b>	<b>Lernziele</b>	<b>2</b>
<b>3.2</b>	<b>Team-Rollen nach Dr. Meredith Belbin</b>	<b>3</b>
	Ideale Teams	3
	Belbins Schlussfolgerungen	4
	Rollenmodelle und Erklärungen	5
	Funktionale Rollen	6
	Gegen-Rollen	7
<b>3.3</b>	<b>Rollen spielen eine Rolle</b>	<b>10</b>
	Rollen gehören zur Gruppe – nicht zur Person	10
	Rollen haben eine Funktion für die Gruppe	11
<b>3.4</b>	<b>Leistungsstile</b>	<b>16</b>
<b>3.5</b>	<b>Vier Elemente der Führungs-Leitungs-Kultur</b>	<b>17</b>
<b>3.6</b>	<b>Funktionen der Kursleitung</b>	<b>18</b>
<b>3.7</b>	<b>Rollen im Team</b>	<b>19</b>
	Anleitung	19
	Auswertung:	25
	Interpretation des Gesamtergebnisses:	25

## 3.1 Lernziele

---



Die Teilnehmenden

- geben mindestens drei Stärken und drei Schwächen ihres eigenen Leitungsverhaltens an und nennen je einen konkreten Entwicklungsschritt.
- beschreiben mindestens fünf verschiedene Rollen in Gruppen und zeigen bei jeder auswendig auf, wie deren Flexibilität gefördert oder behindert werden kann.

## 3.2 Team-Rollen nach Dr. Meredith Belbin

---

### Ideale Teams

---

Der Erfolg oder Misserfolg von komplexen Projekten ist häufig in höherem Mass abhängig von der Effektivität eines Teams als vom spezifischen Expertenwissen der einzelnen Mitglieder. Expertenwissen wird dagegen nicht selten durch ungünstige Team-Mechanismen blockiert, während in effektiven Teams jeder mehr beitragen kann als sein Fachwissen.

Jeder erfahrener Projektleiter wird diese Feststellung spontan bestätigen. Erfolgreiche Projektleiter zeichnen sich denn auch aus durch ihr Gespür für eine optimale Team-Zusammensetzung sowie durch die Fähigkeit, die Talente der einzelnen Mitglieder schnell zu erkennen, zu fördern und zielorientiert zu nutzen. Verständlich, dass bei den hohen Kosten und Risiken komplexer Projekte dieser wichtige Erfolgsfaktor weniger dem Zufall oder der Intuition Einzelner überlassen werden sollte, sondern auf der Basis von Regeln berechenbar und vorhersehbar gemacht werden möchte.

Dr. Meredith Belbin entwickelte ausgehend von empirischen Studien an Teams aus Kursteilnehmenden am Henley Management College in den 70er Jahren eine Methode zur optimalen Team-Steuerung, die eine Basis für die gewünschte Vorhersehbarkeit von Team-Verhaltensweisen bilden kann.

## Belbins Schlussfolgerungen

---

- Das Verhalten der Team-Mitglieder lässt sich acht verschiedenen Rollen zuordnen und ist einigermassen konsequent.
- Das Rollenverhalten im Team ist aufgrund von Testergebnissen vorhersehbar.
- Die Kombination von Team-Rollen macht Teams schlagkräftiger.
- Eine individuelle Team-Rolle entspricht nicht notwendigerweise ihrer funktionalen/organisatorischen Zuordnung.
- Erfolgreiche Manager erkennen selbst ihre beste Rolle und ihren Beitrag zum Team und verhindern, dass ihre Schwächen die Leistung des Teams schmälern.

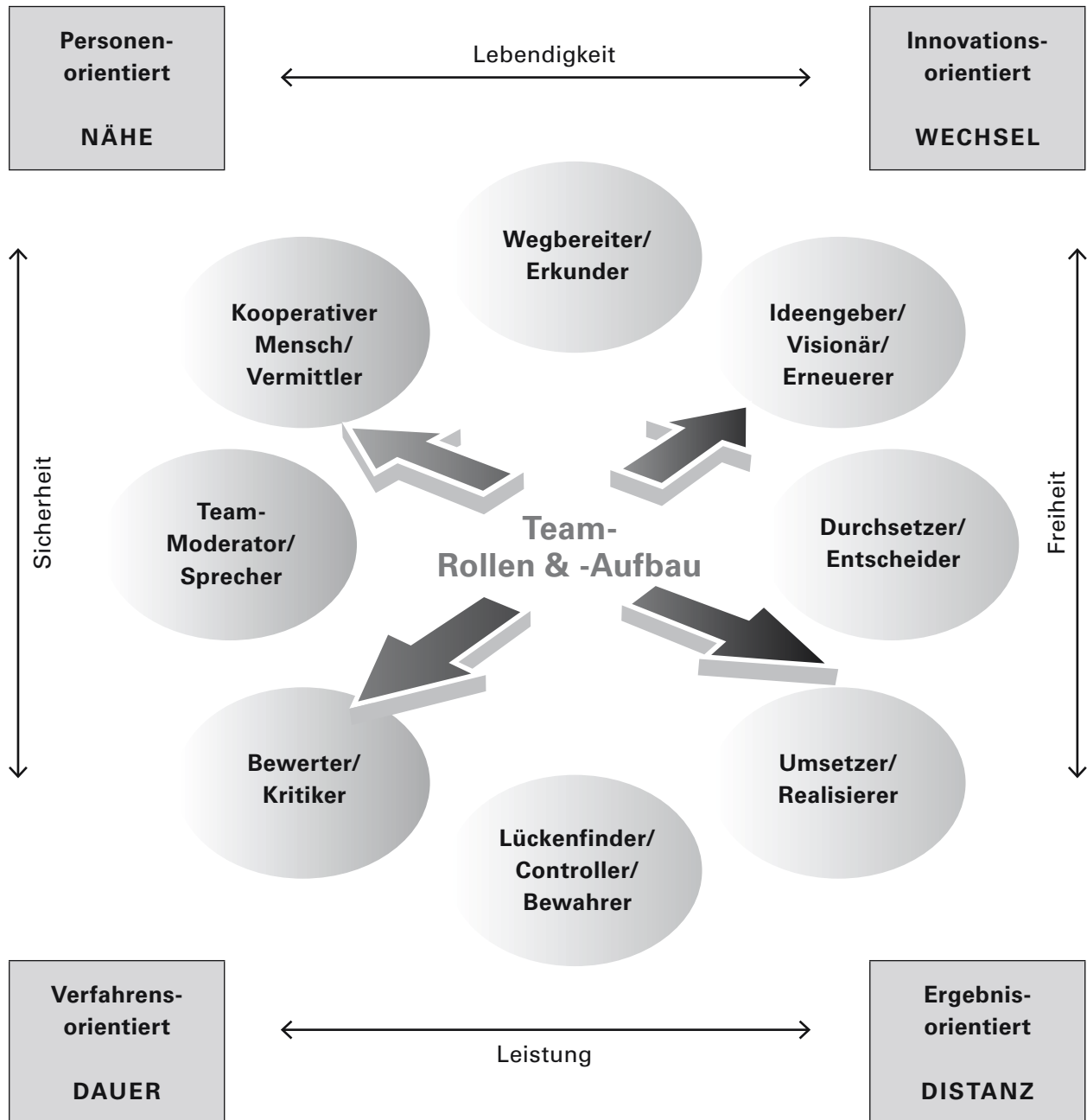
Die acht von Belbin identifizierten Team-Rollen ergeben sich aus den Verhaltensmustern der Team-Mitglieder, die durch ihre Persönlichkeiten und Charakterzüge bestimmt werden. In dieser Kombination sollten die Team-Mitglieder einander ihre verschiedenen Fähigkeiten optimal ergänzen. Jedes Team-Mitglied weiss, in welcher Situation es besonders zur Team-Leistung beitragen kann und wann es auf die Stärken der anderen aufbauen kann.

Das Faszinierende an diesem Modell ist, dass durch geeignete Tests die Rollen-Schwerpunkte der einzelnen Team-Mitglieder ermittelbar sind und somit durch die Projektleitung eine individuelle Förderung Einzelner möglich wird, mit dem Ziel, im Team eine möglichst ideale Rollenzusammenstellung herzustellen.

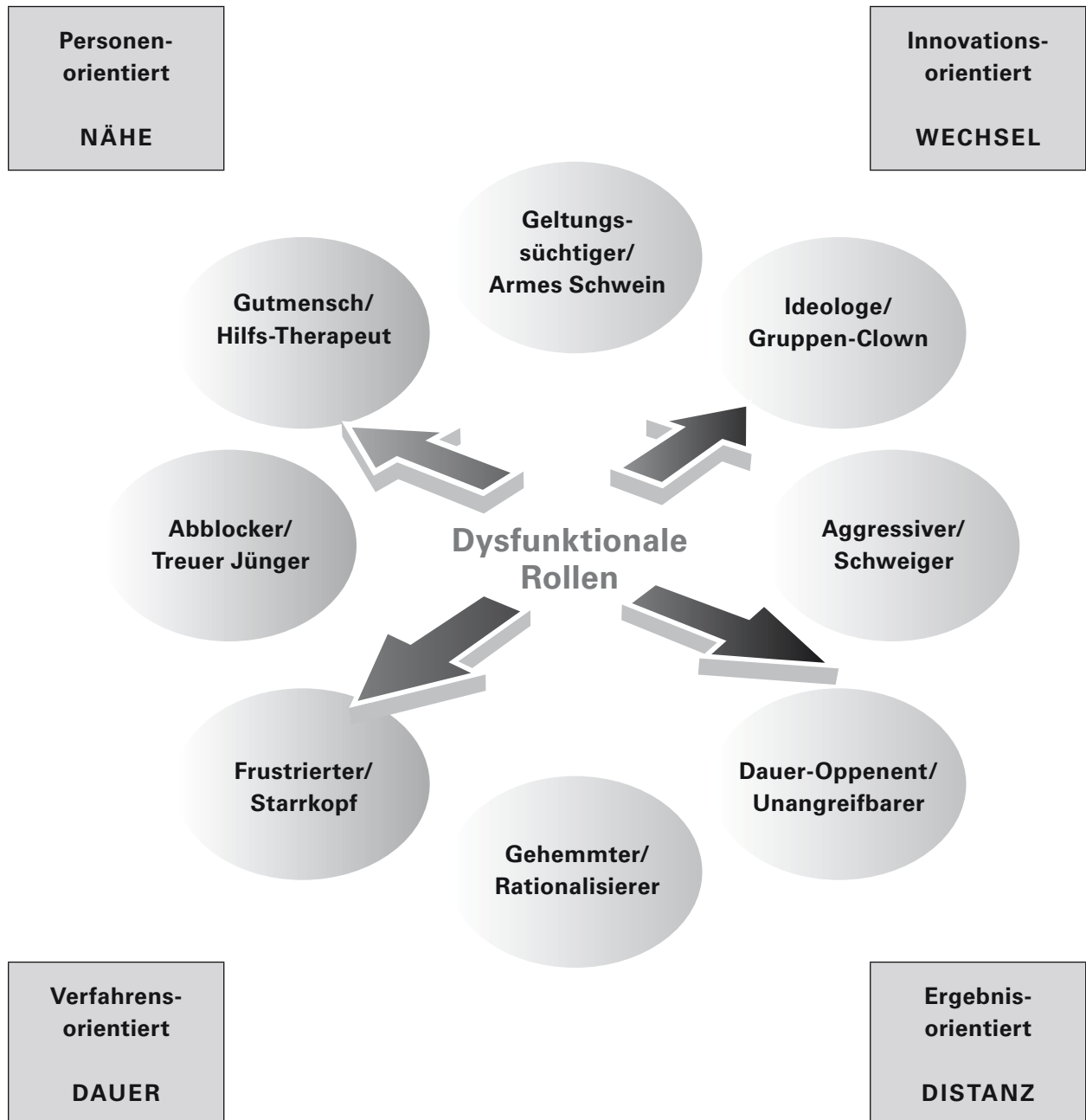
## Rollenmodelle und Erklärungen

Rollen-Typ	Eigenschaften	Qualitäten / mögliche Stärken
<b>Wegbereiter/ Erkunder WB</b>	Extravertiert, enthusiastisch, neugierig, wissbegierig, kommunikativ	Nimmt Herausforderungen an. Leistet Überzeugungsarbeit in der Aufbruchphase. Erkundet mögliche Ressourcen (materiell/ personell).
<b>Ideengeber/ Visionär/ Erneuerer IG</b>	Individuell, ernsthaft, unorthodox, vom Herkömmlichen abweichend	Macht Zukunftsentwürfe, ist der Ideengeber der Gruppe. Besitzt Begabung, Vorstellungskraft, Intellekt, Wissen.
<b>Durchsetzer/ Entscheider DS</b>	Nervös, erregbar, geht aus sich heraus, dynamisch	Gibt ersten Plänen eine Richtung und den Weg zu konkreten Aktivitäten frei. Bekämpft Trägheit, Ineffektivität, Selbstgefälligkeit und Selbsttäuschung.
<b>Umsetzer/ Realisierer US</b>	Sorgfältig, gewissenhaft, fleissig, eifrig	Kümmert sich um Schwierigkeiten im Umsetzungsprozess. Setzt die Dinge durch. Neigt zu Perfektionismus.
<b>Lückenfinder/ Controller/ Bewahrer LF</b>	Nüchtern, besonnen, eher passiv, vorsichtig, klug	Steht für Diskretion. Achtet auf die Erhaltung bewährter Prozesse. Sorgt für die Kontinuität des Bestehenden.
<b>Bewerter/ Kritiker BW</b>	Konservativ, vorsichtig, pflichtgetreu, einschätzbar	Meldet Abweichungen in der Umsetzung. Achtet auf Fehler und sichert Qualität. Hart und selbstdiszipliniert arbeitend, mit gesundem Menschenverstand.
<b>Team- Moderator/ Sprecher TM</b>	Ruhig, selbstsicher, beherrscht	Koordiniert und präsentiert Informationen nach innen und aussen. Nimmt potenzielle Mitarbeiter mit ihren Werten und Verdiensten ohne Vorurteile auf. Bindet sie ein. Nimmt objektive Begebenheiten stark wahr.
<b>Kooperativer Mensch/ Vermittler KM</b>	Sozial orientiert, freundlich, empfindsam	Übersetzt und berät bei Schwierigkeiten. Integriert Teilkompetenzen. Fördert den Teamgeist. Geht auf Mensch und Situationen ein.

## Funktionale Rollen



## Gegen-Rollen



Gemäss dem Spruch **«Man hat die Fehler seiner Tugenden.»** sind die Ausprägungen der jeweiligen Rollentypen nicht an und für sich gut und richtig. Wer sich zu sehr in seine Rolle hineinsteigert, kann leicht die «Bodenhaftung» verlieren und in den Augen der anderen zu extrem sein. Zum Beispiel kann ein Visionär dafür geschätzt werden, dass er neue Impulse ins Team bringt. Sollte er jedoch zu verbissen an seinen Vision festhalten, kann er auch leicht als Ideologe betrachtet werden. Es folgen einige mögliche Erklärungsmuster:



Rollen-Typ	Gegen-Rolle	Mögliche Schwächen
<b>Wegbereiter/ Erkunder</b>	Der Geltungs-süchtige	Der Geltungssüchtige reisst die Diskussion an sich. Redet dauernd, dominiert, rivalisiert, sucht Beachtung durch ungewöhnliches Verhalten.
	Das arme Schwein	Das arme Schwein legt peinliche Selbstgeständnisse ab, erniedrigt sich selbst und seine Beiträge, lähmt die Gruppe, macht sie hilflos, vermittelt ihr Schuldgefühle, ist leicht beleidigt und gekränkt, wenn die anfängliche Aufmerksamkeit vorbei ist.
<b>Ideengeber/ Visionär/ Erneuerer</b>	Der Ideologe	Der Ideologe will seinen Standpunkt unter allen Umständen durchsetzen, ist fanatisch, weist andere Ideen verbissen ab, verfolgt Sonderinteressen, vertritt unbarmherzig seine Meinungen, ist dogmatisch. Er übersieht dabei praktische Details.
	Der Gruppen-Clown	Der Gruppen-Clown macht Jux, reisst Witze, zieht die Diskussion ins Lächerliche, ist spöttisch, ironisch.
<b>Durchsetzer/ Entscheider</b>	Der Aggressive	Der Aggressive beschuldigt andere, unterbricht, provoziert, verletzt, diffamiert, blamiert, wertet ab, interpretiert und kritisiert Verhalten und Haltungen, macht den anderen fertig.
	Der Schweiger	Der Schweiger schaltet «lautstark» ab, zieht sich demonstrativ zurück, langweilt sich, ist weit weg.
<b>Umsetzer/ Realisierer</b>	Der Unangreifbare	Der Unangreifbare bezieht keinen eigenen Standpunkt, äussert keine Gefühle, legt sich nicht fest, ist höflich, aalglatt, sagt nicht «ich», sondern «man».
	Der Dauer-Opponent	Der Dauer-Opponent ist prinzipiell gegen den Leiter (bzw. die Gruppe), erhebt laufend Einwände, «ja, aber ...!», lässt Dinge ungern laufen. Er wittert schnell Manipulation, autoritäres Verhalten.
<b>Lückenfinder/ Controller/ Bewahrer</b>	Der Rationalisierer	Der Rationalisierer theoretisiert, intellektualisiert, leitet vom Konkreten zum Abstrakten ab, hat für sein Verhalten vordergründige rationale Erklärungen. Ihm mangelt es an Inspiration.
	Der Gehemmte	Der Gehemmte kann sich selbst nicht äussern, ist schnell ratlos, verspannt, steigert sich in Angst. Er kann andere schlecht motivieren.



Rollen-Typ	Gegen-Rolle	Mögliche Schwächen
<b>Bewerter/ Kritiker</b>	Der Frustrierte	Der Frustrierte strahlt Ärger aus, ist mit sich und der Gruppe unzufrieden, ist hoffnungslos, äussert destruktive Kritik, ist ratlos und resigniert, «Alles Schade».
	Der Starrkopf	Der Starrkopf ist unempfindlich und unsensibel gegenüber «Ungeprüfem». Er zeigt einen Mangel an Flexibilität, ist ein «Paragrafenghengst».
<b>Team- Moderator/ Sprecher</b>	Der Abblocker	Der Abblocker weicht in gruppenfremde Situationen aus, wechselt unvermittelt das Thema, erörtert Randprobleme, fängt Privatunterhaltungen an und stört, um einen möglichen Mangel an eigenen Fähigkeiten zu kaschieren.
	Der treue Jünger	Der treue Jünger verlässt sich voll und ganz auf den Leiter, nimmt alles widerspruchslos hin, weiss sich völlig abhängig, findet alles gut, konsumiert .
<b>Kooperativer Mensch / Vermittler</b>	Der Gutmensch	Der Gutmensch macht sich «Sorgen» um die anderen, sieht ganz von sich ab. Er sieht nur die Probleme der anderen, zwingt ihnen seine Hilfe auf, macht sie so von sich abhängig, ist moralisch.
	Der Hilfs- Therapeut	Der Hilfstherapeut beobachtet die Gruppe, gefällt sich in tiefsinnigen Interpretationen, legt die anderen durch Deutungen fest, vermittelt der Gruppe das Gefühl, er durchschaue sie. Er ist in Krisensituationen selbst unentschlossen.

## 3.3 Rollen spielen eine Rolle

---

### Rollen gehören zur Gruppe – nicht zur Person

---

Gruppenrollen bündeln die Erwartungen der Gruppenmitglieder an das Verhalten der einzelnen Personen, das mit Rechten und Pflichten verbunden ist. In jeder entwickelten Gruppe existiert ein Set an Rollenmustern, die abhängig sind von der Aufgabe der Gruppe und ihrer personellen Zusammensetzung.

Die «Theatermetapher» des Rollenkonzepts hat einen tieferen Sinn. Im Theater besteht die Rolle zunächst ja auch unabhängig vom konkreten Schauspieler. Dieser schlüpft lediglich für das Theaterstück in diese Rolle und spielt sie. Seine eigene Person hat nur insofern mit der Rolle zu tun, als er sich für die Rolle vielleicht besser eignet als andere. Dies veranschaulicht, dass ein Rollenträger in der jeweiligen Gruppe nicht mit dieser Rolle identisch ist, sondern sie für die Dauer einer Gruppenphase «übernimmt». Deshalb können die Rollen innerhalb der gleichen Gruppe situationsspezifisch verschieden verteilt werden.

#### **Beispiel: Rollenflexibilität**

Finden sich in einer Gruppe mehrere Personen ein, die gerne eine Führungsrolle übernehmen, dann werden in einer reifen Gruppe einige dieser Personen von ihrer üblicherweise bevorzugten Rolle abweichen und andere Rollen übernehmen, die ihnen ebenfalls liegen.

Seien Sie deshalb vorsichtig mit der Gleichsetzung von Rollen und Personen. Dies hilft zwar, Gruppenstrukturen zu beschreiben, es birgt aber zugleich die Gefahr, dass Personen auf diese Rollen fixiert und damit in ihren Verhaltensmöglichkeiten eingeschränkt werden. Gruppenunspezifische Begriffe wie Verhaltenstypen (Snob, Missionar ...) bzw. Kommunikationstypen (Prediger, Besserwisser, Phrasendrescher, Ausweichender ...), soziale Rollen (Vater, Chef) oder Individualitätsmuster (die elegante ältere Dame, die etwas burschikos auftritt) verhindern die Entwicklung der notwendigen Vielfalt bei Gruppenrollen.

## **Rollen zuordnen erfordert Achtsamkeit:**

- Rollen sind immer abhängig von der Situation der Gruppe.
- Rollenzuordnungen sollten möglichst von allen Team-Mitgliedern und nicht nur von einem einzelnen vorgenommen werden.
- Eine Team-Entwicklung kann damit beginnen, dass man darüber reflektiert, ob alle für die Teamaufgabe nötigen Rollen übernommen worden sind.
- Niemals sollte man einzelne Gruppenmitglieder zu starr auf eine Rolle festlegen.

## **Rollen haben eine Funktion für die Gruppe**

---

Rollen erfüllen immer eine Funktion innerhalb der Gruppe – insofern können auch «problematische Rollen» (Aussenseiter, Störer usw.) eine bestimmte Funktion, d.h. einen bestimmten «Sinn», haben. In Gruppen lassen sich drei Rollen-Typen unterscheiden:

- 1. Aufgaben-Rollen** beziehen sich direkt auf die Lösung der Aufgabe.
- 2. Aufbau- und Erhaltungs-Rollen** sind notwendig, damit die Gruppe arbeitsfähig wird und bleibt.

Aufgaben-Rollen sind beliebter, weil sie mehr Ansehen verschaffen als jene Rollen, die ein Arbeitsklima schaffen, in dem alle ihre Beiträge einbringen können. Im gruppendynamischen Rollenverständnis kommt auch einer dritten Form von Rollenfunktionen eine wichtige Bedeutung zu:

- 3. Konflikt und Spannung anzeigende Verhaltensweisen** stören zwar auf den ersten Blick die Arbeit, sollten jedoch als Symptom für Gruppenprobleme angesehen werden. Es kann für die Arbeit sehr fruchtbar sein, wenn solche Verhaltensweisen nicht lediglich eliminiert, sondern ernst genommen werden.

Gruppenmitglieder, die Konflikt anzeigende Verhaltensweisen an den Tag legen, werden leicht zu Sündenböcken gemacht. Gruppen neigen dann dazu, sie aus der Gruppe auszuschliessen. Doch damit wird das Problem nur auf diese Person verschoben, aber nicht gelöst und kommt später durch das störende Verhalten einer anderen Person wieder zum Vorschein. Dies ist vergleichbar mit dem Ritual im Alten Testament, wo der Sündenbock mit den Sünden der Gemeinschaft beladen und dann in die Wüste gejagt wird. Dieses Ritual muss die Gemeinschaft jedes Jahr wiederholen!


## Schwieriges Verhalten als Symptom nutzen!

- Der Umgang mit Gruppenmitgliedern, die Verhaltensweisen zeigen, welche als Symptome für Konflikt und Spannung angesehen werden können, ist nicht einfach.
- Wichtig ist wohl vor allem, deren Verhalten nicht allein als Ausdruck ihrer Persönlichkeit zu sehen, sondern als Warnsignal dafür, dass in der Gruppe etwas nicht stimmt.

## Beispiele für die drei Rollentypen

<b>1. Aufgaben-Rollen sind wichtig, um die Arbeit zu erledigen.</b>	
<b>«Fakten, bitte!»</b>	1. Information suchen = ergänzende Information oder Tatsachen erbitten und erfragen; genauere Beschreibung von Vorschlägen erbitten.
<b>«Was halten Sie davon?»</b>	2. Meinung erkunden = Einstellungen zu Vorschlägen & Ideen erfragen.
<b>«Wussten Sie das schon?»</b>	3. Information abgeben = Beisteuern möglichst «harter», d.h. nachprüfbarer Fakten; Bericht über eigene Erfahrungen, die einen engen Bezug zum Arbeitsinhalt der Gruppe haben.
<b>«Also, ich meine ...»</b>	4. Meinung abgeben = Äussern seiner Meinung, Einstellung oder Überzeugung zur Tauglichkeit der Vorschläge, die gemacht wurden.
<b>«Nun wollen wir das mal durchspielen.»</b>	5. Ausarbeiten = die Realisierbarkeit und die Konsequenzen von Vorschlägen durchspielen, unter Einbeziehung aller Informationen, besonders auch der Fakten und Überlegungen, die von anderen stammen.
<b>«Ich entdecke Ähnlichkeiten!»</b>	6. Koordinieren und zusammenfassen = Beziehungen zwischen verschiedenen Ideen oder Vorschlägen aufzeigen; Ideen oder Vorschläge zusammenbringen; versuchen, die Aktivität verschiedener Untergruppen oder Mitglieder miteinander zu vereinigen.
<b>«Wie wär's, wenn wir ...»</b>	7. Lösungen vorschlagen = neue Ideen vorbringen, neue Definition eines gegebenen Problems versuchen; das Problem neu in Angriff nehmen; das Material neu organisieren.

<b>2. Aufbau- und Erhaltungs-Rollen sind wichtig, um die Gruppe arbeitsfähig zu machen und zu erhalten.</b>	
<b>«Was ist los?»</b>	8. Diagnostizieren = bestimmen, wo die Schwierigkeiten liegen und welches die notwendigen nächsten Schritte sind; Analysieren der Haupthindernisse, die sich dem weiteren Vorgehen entgegenstellen. Dabei können die Hindernisse auf der Sach- oder auf der Gefühls- und Beziehungsebene liegen.
<b>«Stimmungsbild, bitte!»</b>	9. Übereinstimmung prüfen = versuchsweise die Gruppenmeinung erfragen, um herauszufinden, ob die Gruppe sich einer Übereinstimmung nähert oder ob die Standpunkte noch weit auseinander liegen. Versuchsballon loslassen, um die Gruppenmeinung zu erfassen.
<b>«Interessanter Vorschlag!»</b>	10. Unterstützen = Unterstützen und Aufgreifen der Meinungen und Ideen anderer. Nachfragen und dazu auffordern, einen Gedankengang, den jemand begonnen hat, weiterzuentwickeln. Die Aufmerksamkeit der Gruppe auf Ideen anderer lenken. Sich den Ideen anderer anschliessen.
<b>«Streitet euch nicht!»</b>	11. Vermitteln = versuchen, die unterschiedlichen Standpunkte miteinander zu versöhnen, Kompromisslösungen vorschlagen.
<b>«Sind wir wirklich so weit auseinander?»</b>	12. Spannungen regulieren = durch Erfragen der Unterschiede Spannungen aufzuheben versuchen; gemeinsamen Nenner finden.
<b>«Wie wollen wir vorgehen?»</b>	13. Arbeitsfähigkeit der Gruppe herstellen = dazu auffordern, über optimale Vorgehensweise bei der Arbeit nachzudenken; Vorschläge zum Verfahren unterbreiten; die Einhaltung der Regeln beachten und auf Verstöße hinweisen (evtl. mit der Frage, ob die Regeln noch angemessen seien).
<b>«Wie geht es uns?»</b>	14. Arbeitsklima der Gruppe beachten = Welche Stimmung herrscht vor? Kennen sich Beteiligte? Welche Gefühlsreaktionen sind sichtbar?

3. Konflikt und Spannung anzeigende Verhaltensweisen sind wichtig für die Weiterentwicklung der Gruppe	
	Nehmen sie solche Verhaltensweisen ernst! Sie zeigen Störungen der Arbeitsfähigkeit der Gruppe auf der Beziehungsebene an!
<b>«Wie kann man nur so blöd sein?»</b>	15. Aggressives Verhalten = Jemand versucht, seine Position zu festigen/ auszubauen, indem er andere kritisiert und blamiert. Gegen die Gruppe oder gegen Einzelne werden feindselige Äusserungen gemacht. Der Wert und das Ansehen anderer Gruppenmitglieder werden herabgesetzt. Jemand versucht ständig zu dominieren.
<b>«Bis hierher und nicht weiter!»</b>	16. Blockieren = die Weiterentwicklung der Arbeit erschweren durch Ausweichen auf Randprobleme der Gruppenarbeit; Einbringen persönlicher Erfahrungen, die nichts mit dem vorliegenden Problem zu tun haben; hartnäckige Argumentation zu einem einzigen Punkt; Zurückweisen von Ideen aufgrund gefühlsmässiger Vorurteile.
<b>«Wollen mal sehen, wer hier das Sagen hat!»</b>	17. Rivalisieren = mit anderen um die besten Ideen streiten; kein gutes Haar an den Beiträgen anderer lassen; ständig reden, die Hauptrolle spielen, die Führung an sich reißen.
<b>«Habt mich doch lieb!»</b>	18. Suche nach Sympathie = Versuch, das Mitleid, die Sympathie oder auch nur das Interesse der Gruppenmitglieder für die eigenen Probleme und Missgeschicke zu gewinnen; die eigenen Ideen schlecht machen, um Widerspruch zu hören; die eigene Situation als schwierig und verwirrend darstellen, um Anteilnahme zu provozieren.
<b>«Ach, wie seid ihr alle komisch!»</b>	19. Clownerie = Jux veranstalten, Witze reißen, ironische Bemerkungen machen; die anderen versuchen zu arbeiten und werden dabei dauernd durch den Clown unterbrochen. Oft Symptom für nicht ausgetragene Spannungen.
<b>«Hat ja doch alles keinen Sinn!»</b>	20. Sich zurückziehen = überwiegend gleichgültig und passiv, nur körperlich anwesend; Unsinn machen, vom Thema abweichen, träumen. Dieses resignative Verhalten ist oft die Folge davon, dass die Betroffenen (jahrelang) von Seiten der Führung nicht an Aufgaben und Problemlösungen beteiligt wurden, sondern dazu verurteilt waren, stumm dabeizusitzen.

## **Rollen haben eine Funktion für Gruppenentwicklung und Gruppenarbeit**

Damit Ihr Team besser und erfolgreicher arbeiten kann, ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft dafür zu sorgen, dass die Teammitglieder

- sich der jeweils erforderlichen Rollen und Funktionen bewusst sind.
- sensibler und geplanter solche Funktionen übernehmen, die notwendig sind, um das Arbeitsziel zu erreichen.
- über ein möglichst grosses Repertoire von Rollen verfügen, die sie bei Bedarf übernehmen können.

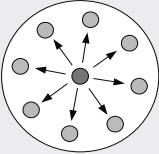
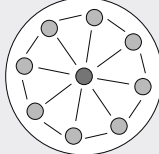
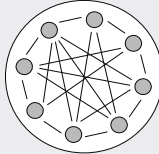
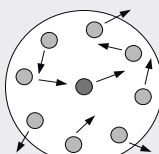
Solange dies dem Team nicht hinreichend gelingt, sollten Sie als Teamleitung diese Funktionen übernehmen und sie zugleich vom Team erbitten.



## 3.4 Leitungsstile

Es gehört zu den Aufgaben der Kursleitung, sich bei der Gestaltung ihrer Rolle die konkrete Situation ihrer Gruppe bewusst zu machen, um den geeigneten Leitungsstil finden.

Vier Formen sind nachfolgend beschrieben und bewertet.

<p><b>leitungszentriert</b></p> 	<p>Die Leitung, ist verantwortlich für Zielsetzungen, Arbeitsweise, Zeitbudget usw.</p> <p>Wenn die Leitung gut und kompetent ist, klar führt und in ihrer Persönlichkeit nicht allzu problematisch ist, dann kann es den Gruppenmitgliedern recht gut gehen.</p>
<p><b>integrativ</b></p> 	<p>Die Leitung sorgt dafür, dass die Regelung im Team bzw. in der Arbeitsgruppe immer wieder neu erarbeitet wird (Zielsetzung, Arbeitsweise, Kommunikation usw.)</p> <p>Dieser Stil erfordert von der Leitung eine klare Rollengestaltung (Gefahr: «Wir brauchen doch überhaupt keine Leitung mehr!«). Er ermöglicht Mitwirkung, Mitgestaltung und Mitverantwortung. Voraussetzung ist die Bereitschaft zu einem gemeinsamen Lern- und Erarbeitungsprozess.</p>
<p><b>kollektiv</b></p> 	<p>Die Mitglieder der Gruppe verstehen sich als gleichgestellte Personen, die für eine gemeinsame Aufgabe die Verantwortung teilen.</p> <p>Die Weiterentwicklung zu einem kollektiven Stil setzt wesentlich höhere Ansprüche an die Reife und Entwicklung einer Gruppe. Voraussetzung der Mitglieder sind grosse Fachkompetenz und hohe Motivation sowie persönliche Integrität.</p>
<p><b>diffus</b></p> 	<p>«Alle und niemand» sind bzw. ist verantwortlich für die Regeln des Zusammenspiels.</p> <p>Fehlen Kompetenz, Motivation und Integrität, besteht die Gefahr, dass der kollektive Stil ausartet und diffus wird. Wer den integrativen Stil bevorzugt, steht vor der heiklen Aufgabe, die Leitungsrolle zu behalten und nicht ins «zweite Glied» zu treten, wenn er nicht wirklich überzeugt ist, das Team / die Gruppe besitze die nötigen Voraussetzungen für den kollektiven Stil.</p> <p>Dieses negative Beispiel ist in der Praxis immer wieder anzutreffen, daher ist es ganz bewusst hier aufgelistet.</p>

Die konkrete Situation einer Gruppe entscheidet, welcher Stil angebracht ist. Regulierende und koordinierende Funktionen übernimmt die Leitung bei einer neuen Gruppe meist selber. Nach und nach kann sie darauf hinarbeiten, Kompetenzen abzugeben.

## 3.5 Vier Elemente der Führungs- Leitungs-Kultur

1 Ich	4 Meine inneren Erwartungen
<p><b>Anforderungen an mich selber</b></p> <p>Was will ich wie an Kursen als Kursleiter/in ausdrücken und wie will ich wirken?</p>	<p><b>Ziele/Visionen</b></p> <p>Was habe ich für geheime Ziele und Visionen?</p> <p>Was spüre ich an Kursen, in Gesprächen und Auseinandersetzungen mit anderen?</p>
<p><b>Erwartungen an andere Kursteilnehmende</b></p> <p>Wie, will ich, dass diese mit mir reden?</p> <p>Was, will ich, dass diese von mir denken?</p>	<p><b>Anforderungen und Erwartungen an Kurse und Gespräche</b></p> <p>Wie sollen die Kurse und Gespräche ablaufen?</p>
2 Andere	3 Es

### Gruppenarbeit

- Gegenseitiges Vorstellen der eigenen Leitungskultur.
- Was erwarten wir gemeinsam, was ist unterschiedlich?
- Welches sind unsere Erkenntnisse und Werthaltungen in der Leitungsrolle?

## 3.6 Funktionen der Kursleitung

---

Wer einen Kurs leitet, hat verschiedenste Funktionen zu erfüllen. Die wichtigsten sind unten aufgeführt und ermöglichen es, eigene Vorstellungen und Vorlieben zu reflektieren.

In der Realität lassen sich die einzelnen Funktionen nie so ideal auseinanderhalten, sind doch oft gleichzeitig verschiedene Aufgaben nötig. Auch können im Lauf einer Veranstaltung oder eines Kurses die Schwerpunkte wechseln.

<b>Fachexpertin Fachexperte</b>	Als Fachperson stellt die Kursleitung ihr spezifisches Wissen zur Verfügung und bietet dieses in optimaler Form an. Ohne dass die Leitung sich allwissend gibt, besteht ein hierarchischer Unterschied zwischen Gruppe und Leitung.
<b>Mentorin Mentor</b>	In der Mentorfunktion wirkt die Kursleitung beratend, helfend, motivierend und unterstützend. Die inhaltliche Seite wird von den Teilnehmenden erarbeitet, die Leitung stellt Material bereit und zeigt geeignete Arbeitsweisen.
<b>Moderatorin Moderator</b>	Die Moderatorionsaufgaben bestehen im Vorstrukturieren, Planen und Lenken. Die Kursleitung bietet den Teilnehmenden Methoden, die adäquat und zielorientiert sind, und achtet darauf, dass alle Beteiligten aktiv sind.
<b>Animatorin Animator</b>	Wenn die Kursleitung die Teilnehmenden einzeln und in der Gruppe motiviert und anregt, wirkt sie animatorisch. Mit Abwechslung in der Methodik und persönlicher Zuwendung zu einzelnen Teilnehmenden sorgt sie für eine optimale Leistungsbereitschaft.
<b>Lernpsychologin Lernpsychologe</b>	Die Kursleitung muss über lernpsychologische Kenntnisse verfügen, besonders in Bezug auf die Unterschiede im Lernen zwischen Erwachsenen und Kindern. Sie kennt verschiedene Lerntypen und den Einfluss der Lernbiographie und kann darauf flexibel reagieren.
<b>Sozialpsychologin Sozialpsychologe</b>	Auch im Bereich der Gruppenprozesse, der Gruppenleitung und der Konfliktbewältigung muss die Kursleitung Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen. Sie berücksichtigt die Phasen der Gruppenprozesse, nimmt Konflikte rechtzeitig wahr und kann entsprechend intervenieren. Die Leistungs- und Lernfähigkeit der Gruppe hängt wesentlich von einer konstruktiven Stimmung und von gegenseitiger Akzeptanz ab. Diese müssen erarbeitet werden.
<b>Organisatorin Organisator</b>	Nicht zuletzt hat die Kursleitung oft die Aufgabe, die Rahmenbedingungen rund um eine Lernveranstaltung organisatorisch und administrativ zu bewältigen.

## 3.7 Rollen im Team

---

Fragebogen nach US-Psychologe Dr. Raymond Meredith Belbin

### Anleitung

---

- Für jeden der Blöcke (1 bis 7) haben Sie **insgesamt** 10 Punkte zur Verfügung.
- Diese 10 Punkte können Sie beliebig auf die Sätze verteilen, die Ihr eigenes Verhalten am besten beschreiben.
- Hierbei können die 10 Punkte nur auf einige wenige Sätze verteilt werden oder in extremen Fällen nur auf einen einzigen Satz oder auch auf alle.
- Jedoch müssen pro Block immer alle 10 zur Verfügung stehenden Punkte vergeben werden.
- Wie Sie im Einzelnen bei konkreten Sätzen geantwortet haben, bleibt vertraulich.

<b>Block 1: Welchen Beitrag kann ich in einem Team leisten?</b>		
Ich denke, ich verfüge über ein schnelles Auffassungsvermögen; ich kann Vorteile aus neuen Möglichkeiten ziehen.	a	
Ich kann sehr gut mit vielen verschiedenen Menschen zusammenarbeiten.	b	
Eines meiner Talente ist es, Ideen zu produzieren.	c	
Meine Stärke ist es, das aus einem Menschen herauszuholen, was er an besonderen Fähigkeiten in die Gruppe einbringen kann.	d	
Meine Fähigkeit, eine Sache zu verstehen, ist sehr stark mit meiner persönlichen Effektivität verknüpft.	e	
Ich bin dazu fähig, mich vorübergehend unbeliebt zu machen, wenn es für die Arbeit und das Endergebnis sinnvoll ist.	f	
Ich kann einschätzen, was realistisch und vielversprechend für die Arbeitsweise ist.	g	
Ich kann völlig vorurteilsfrei vernünftige Arbeitsalternativen anbieten.	h	

<b>Block 2: Ich kann mich schlecht in ein Team einbringen – es kann daran liegen, dass ...</b>		
es mir schwer fällt, wenn «Meetings» schlecht organisiert, geführt und kontrolliert sind.	a	
ich dazu neige, anderen den Vorzug zu geben, wenn sie einen sinnvollen Standpunkt vertreten, aber noch keine Chance hatten, diesen vorzubringen.	b	
ich dazu tendiere, zu viel zu reden, wenn die Gruppe dabei ist, neue Ideen zu entwickeln.	c	
meine Vorstellungen mich daran hindern, mich meinen Kollegen frei und mit Enthusiasmus anzuschliessen.	d	
ich hin und wieder den Anschein erwecke, zu zwingend und autoritär zu sein, wenn etwas getan werden muss.	e	
es für mich schwierig ist, eine Führungsposition zu übernehmen, weil ich von der Gruppenatmosphäre abhängig bin.	f	
ich dazu neige, mich in Ideen zu verrennen, so dass ich zwangsläufig den Anschluss an die Gruppe verliere.	g	
meine Kollegen dazu tendieren, mich als detailbesessen zu betrachten, und die Gefahr besteht, dass Dinge in die falsche Richtung laufen.	h	

<b>Block 3: Wenn ich mit anderen an einem Projekt arbeite ...</b>		
habe ich die Begabung, andere positiv zu beeinflussen, ohne sie dabei zu bedrängen.	a	
verhindert meine Wachsamkeit Leichtsinnsfehler und Versäumnisse.	b	
kann ich bei einem «Meeting» sehr gut verhindern, dass Zeit vergeudet und das eigentliche Ziel aus den Augen verloren wird.	c	
kann man kann sich darauf verlassen, dass ich originelle Ideen habe.	d	
unterstütze ich gute Vorschläge, wenn sie im gemeinsamen Interesse sind.	e	
bin ich daran interessiert, möglichst die neuesten Ideen und Entwicklungen aufzuzeigen.	f	
kann mein Urteilsvermögen, so glaube ich, dazu beitragen, die richtigen Entscheidungen zu treffen.	g	
kann man sich auf mich verlassen, wenn es darauf ankommt, die wesentliche Arbeit systematisch zu organisieren.	h	

<b>Block 4: Mein Anspruch an Gruppenarbeit ist:</b>		
Ich habe grosses Interesse daran, Kollegen besser kennenzulernen.	a	
Ich zögere nicht, die Meinung anderer herauszufordern oder eine wenig akzeptierte Meinung zu vertreten.	b	
Gewöhnlich kann ich einen Weg der Argumentation finden, um weniger stichhaltige Vorschläge zu entkräften.	c	
Ich denke, ich habe die Fähigkeit, einen Plan in die Praxis umzusetzen.	d	
Ich tendiere dazu, mich nicht an offensichtlichen Dingen festzuhalten, sondern Unerwartetes auf den Tisch zu bringen.	e	
Ich habe den Anspruch, jeden meiner Jobs perfekt zu machen.	f	
Ich kann Kontakte einflechten, die ausserhalb der Gruppe liegen.	g	
Ich bin an allen Meinungen interessiert und zögere nicht, meine Meinung zu ändern, auch wenn schon eine Entscheidung getroffen ist.	h	



<b>Block 5: Ich erlange in einem Job Befriedigung, weil ...</b>		
es mir Spass macht, Situationen zu analysieren und die möglichen Lösungen abzuwägen.	a	
ich daran interessiert bin, praktikable Lösungen für ein Problem zu finden.	b	
ich das Gefühl geniesse, gute Arbeitsbeziehungen zu fördern.	c	
ich auf Entscheidungen grossen Einfluss nehmen kann.	d	
ich ein Gespür für Menschen habe, die etwas Neues zu bieten haben.	e	
ich Menschen dazu bringen kann, einen neuen, aber notwendigen Aktionskurs zu akzeptieren.	f	
ich in meinem Element bin, wenn eine Aufgabe meine ganze Aufmerksamkeit beansprucht.	g	
ich Gebiete entdecken möchte, die es mir möglich machen, meine Vorstellungskraft zu erweitern.	h	

<b>Block 6: Wenn ich plötzlich mit einer schwierigen Aufgabe bei begrenzter Zeit und unter unbekanntem Personen konfrontiert werde ...</b>		
würde ich mich gern in eine ruhige Ecke zurückziehen, um einen Ausweg aus der Sackgasse zu finden, bevor eine klare Linie entwickelt wird.	a	
schliesse ich mich der Person an, welche die positivsten Ansätze zeigt.	b	
versuche ich, den Umfang der Aufgabe zu reduzieren, indem ich sie möglichst sinnvoll auf die verschiedenen Personen verteile.	c	
ist mein natürliches Gespür für Dringlichkeit eine Garantie dafür, dass wir den Zeitplan einhalten.	d	
bin ich davon überzeugt, einen klaren Kopf zu bewahren, um überlegt handeln zu können.	e	
arbeite ich beständig weiter, auch wenn die Zeit drängt.	f	
bin ich darauf vorbereitet, auch eine führende Rolle zu übernehmen, wenn es zum Vorteil der Gruppe ist.	g	
rege ich eine Diskussion an, um dadurch neue Ideen und Inspirationen zu schaffen.	h	

<b>Block 7: In Bezug auf die Probleme, denen ich unterworfen bin, wenn ich in der Gruppe arbeite ...</b>		
kann ich Unzufriedenheit demonstrieren, wenn andere ein Weiterkommen blockieren.	a	
dürfen andere mich durchaus kritisieren, wenn ich zu analytisch oder intuitiv bin.	b	
hält mein Wunsch, mich immer noch einmal zu vergewissern, mitunter die Arbeit auf.	c	
neige ich dazu, mich sehr schnell zu langweilen, und schliesse mich daher einem oder zwei Mitarbeitern an, um mich auszuklinken.	d	
fällt es mir schwer anzufangen, wenn die Ziele noch unklar sind.	e	
gelingt es mir manchmal nicht, mich mitzuteilen oder zu erklären.	f	
fordere ich andere auf, Dinge zu tun, zu denen ich selbst nicht in der Lage bin.	g	
zögere ich, meine Meinung zu verteidigen, wenn ich gegen eine starke Opposition angehen muss.	h	

## Auswertung:

Übertragen Sie Ihre Punktzahl aus jedem Block horizontal in die dafür vorgesehene Tabelle. Addieren Sie nun die Gesamtpunktzahl vertikal der Längsspalte, damit Sie ein differenziertes Ergebnis Ihres Rollenverhaltens bekommen.

## Interpretation des Gesamtergebnisses:

- Die höchste Punktzahl in den einzelnen Blöcken wird aufzeigen, mithilfe welcher Rolle Sie das Beste aus Ihren Fähigkeiten im Management oder in einer Projektgruppe machen können.
- Das zweithöchste Ergebnis kennzeichnet Ihr Rollenverhalten, das Sie annehmen können, wenn aus irgendeinem Grund nur ein geringes Gruppenbedürfnis nach Ihrem vorherrschenden Rollenverhalten besteht.
- Die beiden niedrigsten Ergebnisse weisen auf mögliche Schwächen bzw. brachliegende Ressourcen in Ihrem Gruppenverhalten hin.
- Doch statt diese schwachen Eigenschaften zu bekämpfen oder sofort zu kompensieren, sollte sich ein Manager mit jenen zusammentun, die ihre Stärken auf diesen Gebieten haben.

## Ergebnistabelle

	US	TM	DS	IG	WB	BW	KM	LF
<b>Block 1</b>	g	d	f	c	a	h	b	e
<b>Block 2</b>	a	b	e	g	c	d	f	h
<b>Block 3</b>	h	a	c	d	f	g	e	b
<b>Block 4</b>	d	h	b	e	g	c	a	f
<b>Block 5</b>	b	f	d	h	e	a	c	g
<b>Block 6</b>	f	c	g	a	h	e	b	d
<b>Block 7</b>	e	g	a	f	d	b	h	c
<b>Ergebnis</b>								

- US = Umsetzer/Realisierer
- TM = Team-Moderator/Sprecher
- DS = Durchsetzer/Entscheider
- IG = Ideengeber/Visionär
- WB = Wegbereiter/Erkunder
- BW = Bewerter/Kritiker
- KM = Kooperationsmensch/Vermittler
- LF = Lückenfinder/Controller