

Teamarbeit

Logistics Cycle Management I

Seminararbeit

Kooperations- und Konfliktpotentiale und deren Ausprägungen bei Teamrollen

Fachhochschule Vorarlberg

Betriebswirtschaft Bachelor Vollzeit

Eingereicht bei

Dipl.-Psych. Dörte Resch

Vorgelegt von

Natalie Pichler

Christian Rothmund

Andrea Schöch

Dornbirn, 22. Dezember 2006

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Kooperation und Konflikt	4
2.1	Definition Konflikt	4
2.2	Definition Kooperation und Groupthinking	7
3	Wie ist der Zusammenhang von Konflikt und Kooperation mit Teamrollen zu sehen	8
3.1	Was ist eine Rolle?	8
3.2	Die Teamrollen nach Belbin	9
4	Schlussbetrachtung	15
	Literaturverzeichnis	17

1 Einleitung

Das Auge sagte eines Tages: „Ich sehe da hinter diesen Tälern im blauen Dunst einen Berg. Ist er nicht wunderschön?“

Das Ohr lauschte und sagte nach einer Weile: „Wo ist ein Berg, ich höre keinen.“

Darauffhin die Hand: „Ich suche vergeblich, ihn zu greifen. Ich finde keinen Berg.“

Die Nase sagte: „Ich rieche nichts. Da ist kein Berg.“

Da wandte sich das Auge in eine andere Richtung.

Die anderen diskutierten weiter über diese merkwürdige Täuschung und kamen zu dem Schluss: „Mit dem Auge stimmt etwas nicht.“¹

Dieses Zitat zeigt auf, wie sich verschiedene Gegebenheiten auf andere auswirken können. Genauso ist es, wenn man mit mehreren Personen gemeinsam an einem Projekt arbeitet. Hier treffen auch unterschiedliche Charaktere aufeinander.

Teamwork erfordert, für ein effizientes Ergebnis, eine gute und effektive Zusammenarbeit, sowie unterschiedliche Charaktere (Teamrollen). Aufgrund unterschiedlicher Grundsätze, Meinungen oder Vorbildungen der Teamrollen können schon Meinungsverschiedenheiten auftreten. Natürlich treten auch andere Paradoxon, Kooperation und das so genannte Groupthinking auf, bzw. kann ein gewisses Maß an Kooperationspotential zur Konfliktlösung beitragen.

Vielleicht wäre das Auge nicht als komisch angesehen worden, wenn es versucht hätte, den anderen zu erklären wie ein Berg aussehen, riechen und klingen kann, anstatt sich einfach umzudrehen und zu gehen.

Diese Arbeit konzentriert sich auf die einzelnen Teamrollen (nach Belbin) und deren Ausprägungen in den Konflikt- und Kooperationsphasen. Zu Beginn werden Konflikt und Kooperation definiert und anschließend werden anhand der Charaktereigenschaften der Teamrollen die Ausprägungen dieser Paradoxen erläutert.

Eine Zuordnung der Teamrollen auf die Intensität der Konflikt- und Kooperationsausprägungen sowie die Erläuterung wie viel Konflikt- und Kooperationspotential für eine gute Teamarbeit vorhanden sein soll, schließen diese Arbeit ab.

¹ Ueberschaer 2000, S. 177.

2 Kooperation und Konflikt

Arbeitet man in Teams zusammen, setzen sich die Begriffe Kooperation und Konflikt in die Realität um. Jeder, aber vor allem jene, welche viel mit anderen Menschen zusammenarbeiten (Team), kennen Situationen wie Diskussionen bei Interessensgegensätzen, finden von gemeinsamen Lösungen oder sogar Eskalation weil die Stimmung innerhalb des Teams angespannt ist. Nachfolgend wird genau auf diese Paradoxon Konflikt und Kooperation eingegangen.

2.1 Definition Konflikt

Der Begriff kommt aus dem lateinischen Terminus „confligere“ und meint „Zusammenstoß“. Es entsteht unter den Beteiligten ein Interessenskonflikt bei dem versucht wird, scheinbar Unvermeidbares zu verwirklichen. Dadurch entsteht eine „Spannungssituation“, die gelöst werden sollte.² Mit anderen Worten, es entsteht ein sozialer Konflikt, da ein Interessensgegensatz von den beteiligten Interessensgruppen nicht hingenommen wird. Dieser Konflikt kann kooperativ ausgetragen werden oder man versucht seinen eigenen Standpunkt durchzusetzen. Das Problem beim Nichtlösen einer Auseinandersetzung liegt darin, dass sich der soziale Konflikt in einen persönlichen Konflikt umschlagen kann.³

Generell werden zwei Arten von Konflikten unterschieden. Der INNERE Konflikt, welcher auf intrapersonaler Ebene, dh auf einen selbst (zB Einwirken von Kräften auf eine Person), basiert. Das Gegenteil ist der SOZIALE (zwischenmenschliche) Konflikt. Dieser basiert auf interpersonaler Ebene, dh es ist eine Interaktion zwischen zwei Akteuren.⁴

Lewin nahm an, dass, wenn auch die Meinungen in unterschiedliche Richtungen gehen, die Kräfte in der Konfliktsituation gleich stark ausgeprägt sind und erstellte drei Grundsituationen im Bezug auf innere Konflikte:

² Vgl. Spieß/Winterstein 1999, S. 81.

³ Vgl. Buer 1999, S. 222.

⁴ Vgl. Spieß/Winterstein 1999, S. 82.

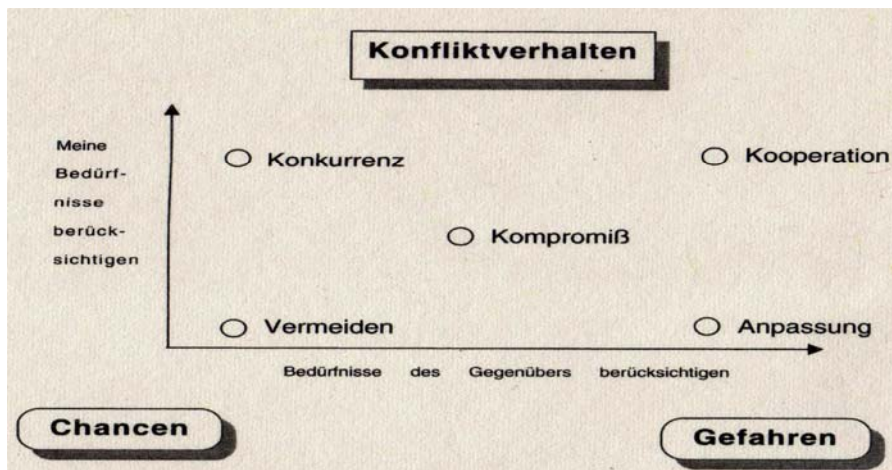
- Appetenz-Appetenz (Annäherungs-Annäherungs-) Konflikt: es geht um die Wahl zweier positiver Alternativen (auch ZIELKONFLIKT genannt)
- Aversions-Aversions (Vermeidungs-Vermeidungs-) Konflikt: es besteht die Wahl zwischen zwei Übeln (auch VERMEIDUNGSKONFLIKT genannt)
- Appetenz-Aversions- (Annäherungs-Vermeidungs-) Konflikt: Ziel wird angestrebt, das zugleich auch Kosten/Angst verursacht⁵

Im Gegenzug dazu, teilten Rosenstiel, Molt und Rüttinger (1995) die sozialen Konflikte in Bewertungs-, Beurteilungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte ein. Die Bewertungskonflikte beziehen sich auf Unstimmigkeiten Bezug nehmend auf die Zielsetzung, während die Beurteilungskonflikte aufgrund von Uneinigkeit über die Art und Weise der Zielerreichung entstehen. Von Verteilungskonflikten spricht man, wenn es um die Einteilung der Ressourcen (Personal, Abteilungen) geht. Der letzte Fall, Beziehungskonflikte, tritt ein, wenn ein Akteur vom Gegenüber geringere Wertschätzung erfährt.

Nimmt man Bezug auf die unten angeführte Grafik⁶ lassen sich fünf Konfliktstile, Vermeiden, Anpassung, Konkurrenz, Kompromiss und Kooperation, erkennen. Die X-Achse (Bedürfnisse des Gegenübers berücksichtigen) gibt Aufschluss über den Kooperationsgrad gegenüber anderen Personen. Je mehr man nach links tendiert, desto mehr Kooperation ist vorhanden. Im Gegenzug, die Y-Achse (Meine Bedürfnisse berücksichtigen), zeigt die eigene Durchsetzung auf. Je mehr man sich nach oben bewegt, desto mehr verfolgt man seine eigenen Interessen.

⁵ Vgl. Spieß/Winterstein 1999, S. 81.

⁶ Vgl. Ueberschaer 2000, S. 186. (bezieht sich auf Grafik und unteren Text).



Darstellung 1: Konfliktverhalten

Quelle: Ueberschaer 2000, S. 186.

Vergleicht man diese fünf Stile, ist zu erkennen, dass die erdenklich schlechteste Situation das „Vermeiden“ ist. Hier berücksichtigt man weder seine eigenen Bedürfnisse, noch die des Gegenübers. Zwar besteht die Chance neue Kontakte herzustellen, wenn man keinen Konflikt eingeht, aber die Gefahr durch die Nicht-Berücksichtigung der Bedürfnisse ist, dass man keine Verantwortung übernimmt und alles einfach „passieren“ lässt. Dies ist eine klassische Lose-Lose Situation.

Eine weitere Ausprägung ist die „Anpassung“. Hier befindet man sich selbst in einer Lose-Situation und der Konfliktpartner befindet sich in einer Win-Situation. Durch die Akzeptanz der Bedürfnisse des Gegenübers harmonisiert man zwar, aber gleichzeitig läuft man Gefahr zum Mitläufer zu werden, um der Harmonisierung gerecht zu werden.

Anders ist es bei der „Konkurrenz“. Hier will man seinen eigenen Standpunkt und nimmt keine Rücksicht auf die Bedürfnisse des anderen. Dies könnte in ein Denken „Wie du mir, so ich dir“ ausarten. Dabei handelt es sich um den umgekehrten Fall der „Anpassung“, nämlich um eine Win-Lose-Situation.

Sind die Maximalanforderungen von den Akteuren heruntersgesetzt worden und werden die Bedürfnisse dieser fürs Erste beruhigt, entsteht ein „Kompromiss“. Die Gefahr dabei ist, dass die positiven Auswirkungen eines Konfliktes nicht genutzt und die Problempotenziale nicht aus der Welt geschafft werden.

Aus diesen Erläuterungen kann geschlossen werden, dass keine der bisherigen Konfliktstile optimal ist. Nur in der „Kooperation“ kann eine Win-Win-Situation erzeugt werden. Hier werden die Konflikte angesprochen, die Bedürfnisse gegenseitig akzeptiert und es wird versucht einen Lösungsansatz zu finden.

Kritisch sollte diese Konstellation aufgrund des so genannten Groupthinking betrachtet werden. Mehr dazu (Kooperation und Groupthinking) im Anschluss.

2.2 Definition Kooperation und Groupthinking

Eine Kooperation führt normalerweise zu einem Nutzen für alle Beteiligten. Bei einer freiwilligen Zusammenarbeit findet dies auch statt, jedoch bei erzwungenen Kooperationen kann es auch der Fall sein, dass eine Seite mehr von der Kooperation profitiert als die andere. Bei einer Kooperation behalten alle Beteiligten ihre Selbstständigkeit. Durch Vereinbarungen und eine genaue Zieldefinition sollte eine effektive und zufrieden stellende Zusammenarbeit erfolgen können.⁷

Das Grundprinzip bei einer Kooperation ist die gemeinsame Leistungsfähigkeit, welche höher ist als die Summe der Einzelleistungen. Damit dies aber auch gelingt, müssen die Ziel- und die Interessensharmonie gegeben sein. Dies wird durch eine genaue Zieldefinition erreicht, sodass jeder Partner seinen Teil zum Erreichen dieses Zieles beiträgt.⁸

Absolute Kooperation wird auch als Groupthinking bezeichnet. Das Groupthinking beschreibt die Situation, in der alle Einzelmeinungen innerhalb einer Gruppe zu einer gemeinsamen Gruppenmeinung verschmelzen. Dieser Vorgang kann zu irrationalen Entscheidungen führen. Durch Druck von Außen, oder zu optimistische Zielsetzungen kann die Entstehung von Groupthinking gefördert werden.

Um dies jedoch zu verhindern, sowie fehlerhafte Ergebnisse zu vermeiden, müssen explizite Maßnahmen gegen diesen Vorgang getroffen werden. Beispielsweise mit Hilfe der Rolle „*Advocatus Diaboli*“ werden absichtlich Konflikte im Team pro-

⁷ Vgl. Spieß/Winterstein 1999, S. 78.

⁸ Vgl. Spieß/Winterstein 1999, S. 78.

voziert. Ein Teammitglied übernimmt die Rolle eines schonungslosen Kritikers und versucht permanent Gegenposition einzunehmen.⁹

3 Wie ist der Zusammenhang von Konflikt und Kooperation mit Teamrollen zu sehen

Konflikte, und auch Konkurrenzverhalten, sind bei Teamarbeiten erwünscht, da sie zur Zielerreichung beitragen können. Wichtig dabei ist das Ausmaß der Konflikte, aber auch die offene und konstruktive Austragung dieser Streitgespräche und Kritiken. Eine planmäßige Herbeiführung einer Kritik ist notwendig, um unerschwellige Konflikte rechtzeitig zu bearbeiten bevor eine Krise entsteht. Damit können Konflikte eine Quelle für bessere Problemlösungen sein.¹⁰

Ein Nichtfinden einer gemeinsamen Arbeitsbasis liegt meist an zu hohem Konflikt- und Konkurrenzverhalten. Dies wirkt sich destruktiv auf die Zielerreichung aus. Auch ist zu wenig Konflikt- und Konkurrenzverhalten nicht gut, weil sich dadurch das oben beschriebene „Gruppendenken“ entwickelt. Das bedeutet, dass für eine effektive Teamzusammenarbeit ein gesundes Maß an Konflikt-, Konkurrenz- und Kooperationsverhalten vorhanden sein muss.¹¹

Bevor der Zusammenhang zwischen dieser Paradoxen und den Teamrollen erläutert wird, muss eine Definition von der Rolle allgemein und im Team abgegeben werden.

3.1 Was ist eine Rolle?

Eine Rolle bezeichnet die gesellschaftlichen Erwartungen an eine Person in einer bestimmten Hinsicht. Sind alle Personen in der Lage, ihre Rollen zu erfüllen, funktioniert diese Gesellschaft. Können sie dies jedoch nicht, wird die Gesellschaft instabil. Folglich wird diese Nichterfüllung der Erwartungen sanktioniert.¹²

⁹ Vgl. Kriz/Nöbauer 2003, S.64ff.

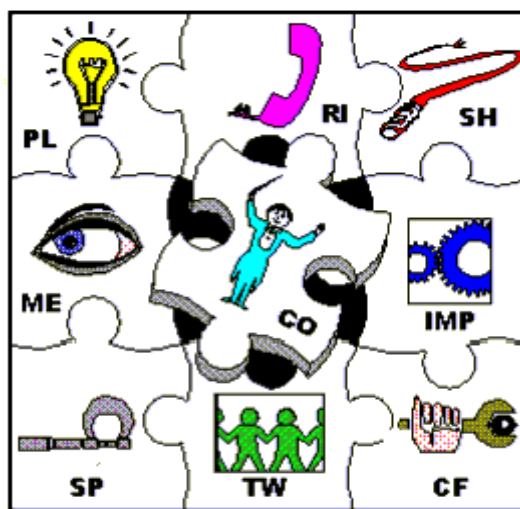
¹⁰ Vgl. Kriz/Nöbauer 2003, S. 63.

¹¹ Vgl. Kriz/Nöbauer 2003, S. 64.

¹² Vgl. Buer 1999, S. 270.

Im Laufe seines Lebens ist jeder Mensch Inhaber von vielen verschiedenen, oftmals auch widersprüchlichen Rollen. Die Grundlagen der Rollen werden bereits in der frühen Entwicklung vom Elternhaus und der Schule durch rollenadäquates Verhalten vermittelt. Die Rolle, die eine Person hat bzw. einnimmt steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der sozialen Stellung und ist mit bestimmten Rechten, Pflichten und Privilegien verbunden.¹³

3.2 Die Teamrollen nach Belbin



Darstellung 2: Puzzle Teamrollen Belbin.

Quelle: Resch 2006, S. 15.

Um eine Teamarbeit effektiv gestalten zu können ist eine ideale Zusammensetzung des Teams notwendig. Im Folgenden wird die Untersuchung von Dr. Meredith Belbin betrachtet, welcher den Einfluss der Zusammensetzung von Teams aus verschiedenen Persönlichkeitstypen untersuchte. Dabei identifizierte er neun verschiedene Teamrollen, welche zu einem Modell zusammengefasst wurden.¹⁴

¹³ Vgl. Soziale Rolle 2006.

¹⁴ Vgl. Recklies 2001.

Analyse der Teamrollen¹⁵

Der Neuerer/Erfinder (Plant)

Der Neuerer/Erfinder wird als introvertiert, phantasievoll und kreativ beschrieben. Er bringt neue Ideen und Strategien und ist in der Lage, auch für schwierige Probleme Lösungen zu finden. Allerdings ignoriert er nebensächliches und macht in Folge dessen Flüchtigkeitsfehler. Des Weiteren ist er schwer kritikfähig.

Kooperation: hoch

Der Neuerer verfügt über ein hohes Problemlösungspotential wobei er auch Ideen seiner Teammitglieder berücksichtigt. Es ist ihm sehr wichtig, dass alle Mitglieder des Teams gehört werden.

Konflikt: mittel

Seine Ideenflut führt oft dazu, dass von dem Teammitgliedern nur in eine Richtung gedacht werden und andere Ideen infolge dessen untergehen bzw. nicht mehr beachtet werden. Er arbeitet eher oberflächlich, was zu Problemen bei der Umsetzung führen kann, außerdem ist er schwer kritikfähig und meidet Konflikte.

Der Wegbereiter (Resource Investigator)

Beim Wegbereiter handelt es sich, im Gegensatz zu zum Erfinder, um eine extrovertierte Rolle. Er ist sehr kommunikativ, sozial und gesellig und er baut sich auch außerhalb des Teams nützliche Kontakte auf. Allerdings verliert der Wegbereiter oft schnell das Interesse an der Aufgabe und neigt gerne dazu, sich mit Irrelevantem zu beschäftigen.

Kooperation: mittel

Der Wegbereiter sucht gerne Kontakte nach außen, welche er allerdings auch für die Teamaufgabe als externe Quelle nutzt.

¹⁵ Vgl. Resch 2006, S. 13-18.; Linstead/Fulop/Lilley 2006, S. 378.

Konflikt: niedrig

Seine offene Art und seine Kontaktfreudigkeit lassen ihn Konflikte scheuen.

Der Koordinator (Co-Ordinator)

Der Koordinator ist eine selbstsichere, entschlosskräftige und kommunikative Rolle die gut zuhören kann. Er koordiniert den Arbeitsablauf, er delegiert Aufgaben an seine Kollegen, ist in der Lage relevante Problemstellungen zu erkennen und achtet dabei auf die Einhaltung der Zielvorgaben. Allerdings wird er oft als manipulierend empfunden.

Kooperation: hoch

Er schafft eine gemeinsame Basis und achtet dabei auf die Einhaltung aller Ziele und Termine.

Konflikt: hoch

Der Koordinator bestimmt die relevanten Problemstellungen und legt deren Priorität fest. Er delegiert alle, auch seine eigenen Aufgaben. Weiteres können die Teammitglieder sich persönlich von ihm entfernen, weil er, wie bereits erwähnt, manipulierend wirken kann.

Der Macher (Shaper)

Energiegeladen, zielorientiert und dynamisch, so lässt sich der Macher am Besten beschreiben. Somit werden auch seine Kollegen vollstens gefordert. Es kommt oft vor, dass er gerade von Externen als arrogant empfunden wird.

Kooperation: mittel

Er konzentriert sich auf Kernpunkte und generiert Strukturen. Er sorgt für eine rasche Entscheidungsfindung und für sofortige Aufgabenerledigung. Er bringt somit ein Projekt in Bewegung und hält es am laufen.

Konflikt: hoch

Der Macher neigt oft zu Provokationen was zu Streit mit den Teamkollegen führen kann. Des Weiteren möchte er die Verantwortung an sich reißen und verursacht durch seine energiegeladene Art Unruhe innerhalb des Teams.

Der Beobachter (Monitor Evaluator)

Der Beobachter verschafft sich aus der Distanz einen Überblick und bleibt eher im Hintergrund. Von den Teammitgliedern wird er als introvertiert, wortkarg und zynisch empfunden.

Kooperation: niedrig

Durch die Veranlagung der Introvertiertheit bringt der Beobachter seine Erkenntnisse nicht in die Überlegung ein, welches jedoch eine Voraussetzung für Kooperation ist. Jeder soll von den anderen profitieren und soll aber auch seinen eigenen Beitrag leisten.

Konflikt: hoch

Von außen wird der Beobachter eher als skeptisch, zynisch und herablassend empfunden, was einen Konflikt mit sich zieht. Auch spricht hierfür das fehlende Interesse effektiv mitzuarbeiten.

Der Teamarbeiter (Teamworker)

Wenn in einem Team ein Konflikt entsteht, greift der Teamarbeiter mit seiner diplomatischen und freundlichen Art ein, um den Streit zu schlichten. Seine kommunikative Art macht ihn zur beliebten und sympathischen „guten Seele“.

Kooperation: hoch

Der Teamarbeiter sorgt immer für ein gutes Arbeitsklima und für Harmonie. Dies beinhaltet, dass er Konflikte so schnell es geht aus dem Weg räumt, oder diese erst gar nicht entstehen lässt. All diese Punkte sprechen für viel Kooperation.

Konflikt: niedrig

Durch das hohe Maß an Kooperation geht der Konflikt, der eine differenzierte Meinung der einzelnen Gruppenmitglieder beinhaltet, verloren. Dieses Verhalten des Groupthinkings führt zu Konflikten mit dem Arbeitgeber, da die Ziele nicht erreicht werden, wie sie erwünscht wären/vorgegeben sind.

Der Umsetzer (Implementor)

Der Umsetzer ist im Team sehr zuverlässig und arbeitet sehr effizient, doch durch seinen Hang zum Konservativen steht er Neuerungen eher kritisch gegenüber.

Kooperation: mittel

Ein wichtiger Punkt in der Kooperation ist die genaue Zielsetzung und die Klärung der Erreichbarkeit. Dies ist das Ziel des Umsetzers, bevor er seine Arbeit beginnt. Er arbeitet auch daran, diese Ziele wirklich zu erreichen, was ein weiterer wichtiger Punkt in der Kooperation ist.

Konflikt: hoch

Durch seine ängstliche Art und seine genaue Planung will er im Verlauf des Projektes jegliche Änderung vermeiden. Auch er hat die Tendenz hier in das Groupthinking zu verfallen, was sich durch die Starrheit des Denkens auszeichnet.

Der Perfektionist (Completer)

Besteht für das Team die Gefahr Zeitvorgaben nicht einzuhalten oder zu oberflächlich zu werden, kommt die Rollenstärke des Perfektionisten zum Einsatz. Weiteres achtet er auf Details und ist gewissenhaft. Seine Schwäche liegt in seiner Überängstlichkeit. Darum kontrolliert er lieber alles persönlich nach bevor er delegiert. Seine Genauigkeit kann ihn zum Verhängnis werden, da er den Überblick verlieren kann.

Kooperation: niedrig

Er achtet auf genaue Zeitvorgaben und haltet so Termine (Meetings) ein. Durch seinen Blick auf die Zeit trägt er zur Zielerreichung bei, jedoch zeigt er sich, aufgrund seiner ständigen (Nach)Kontrolle, nicht sehr kooperativ dem Team gegenüber.

Konflikt: hoch

Aufgrund seiner Angst etwas zu übersehen, seiner Druckausübung bezüglich Termine und der Nachkontrolle erzeugt er Konflikte. Zwar delegiert er nicht gerne und trägt somit die Konflikte nicht offen aus, was auf Kooperation schließen lassen könnte, aber dadurch entstehen versteckte Konflikte.

Der Spezialist (Specialist)

Dieser versucht Informationsdefizite durch das notwendige Fachwissen auszugleichen. Er ist sehr auf sich selbst bezogen und rein auf den technischen Teil bei der Teamarbeit konzentriert. Seine Stärke zeichnet sich durch professionelle Beiträge zu den Themen aus. Darin liegt allerdings auch seine Schwäche, weil er dazu neigt, sich im Thema zu verlieren.

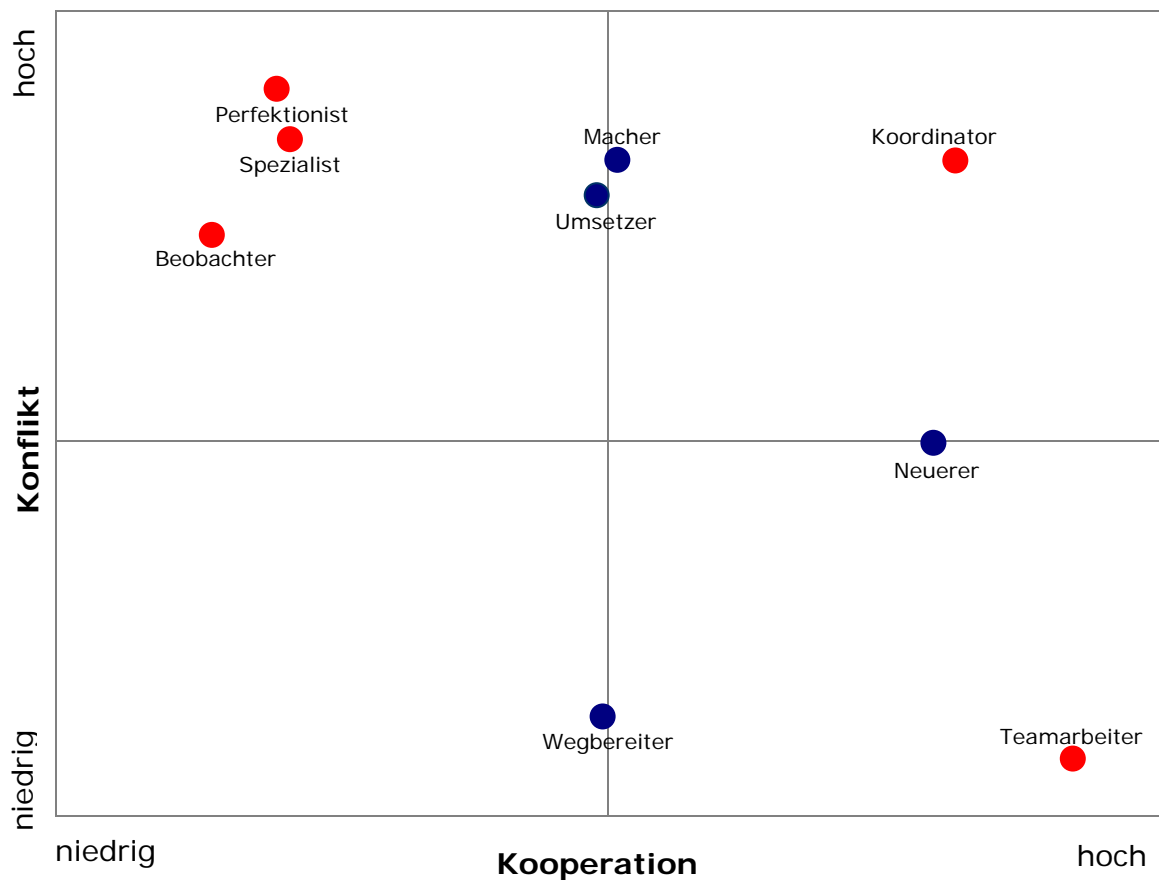
Kooperation: niedrig

Aufgrund dessen, dass er gerne Fachwissen an Teammitglieder weiterleitet und gerne formuliert, zählt für ihn nur das Know-how. Mit anderen Worten – er ist selbstbezogen und nicht wirklich am Team interessiert.

Konflikt: hoch

Aus den oben angeführten Punkten lässt sich schließen, dass er nur Informationsdefizite ausgleicht, aber nicht direkt am Projekt mitwirkt.

4 Schlussbetrachtung



Darstellung 3: Kooperations- und Konfliktpotential der einzelnen Teamrollen

Quelle: Eigene Ausarbeitung, in Anlehnung an die Teamrollenbeschreibung nach Belbin.

Die Grafik zeigt sehr schön das Konflikt- und Kooperationspotential der einzelnen Teamrollen. Die Extremisten wurden mit rot gekennzeichnet und jene, die sich im Mittelfeld bei einem dieser Potentiale befinden, sind in blau angeführt.

Eine deutliche Ausprägung im Bereich Kooperation zeigt der Teamarbeiter. Das liegt daran, dass er immer um das Wohl seiner Teammitglieder bemüht ist und Konflikten förmlich aus dem Weg geht. Bevor er sich auf einen Konflikt einlässt, passt er sich den Meinungen innerhalb des Teams an.

Anders ist es bei den Rollen Perfektionist, Spezialist und Beobachter. Diese haben ein ausgeprägtes Konfliktpotential und zeigen relativ wenig Kooperation. Man könnte aus dem Zusammenhang heraus schließen, dass Menschen in diesen Rollen auf das menschliche im Team eher vergessen, weil sie Struktur benötigen,

zum Teil Aufgaben zuweisen müssen, um zu sehen, dass das Ziel im Team verfolgt und erreicht wird.

Eine interessante Rolle spielt der Koordinator. Er wurde in beiden Extremen als hoch eingestuft, weil er einerseits manipulierend wirken und andererseits den Teammitgliedern gut zuhören kann.

Bezug nehmend auf die in der Arbeit angesprochen Punkte kann gesagt werden, dass Konflikt- als auch Kooperationspotential innerhalb eines Team sehr wichtig sind, um eine gute und effiziente Enderbeit zu präsentieren. Wie auch bei so vielen Dingen im Leben, braucht es auch hier ein gesundes Maß von beiden. Aus diesem Grund sollte ein Teamarbeiter, welcher für eine hohe Kooperation sorgt, aber auch ein Perfektionist, welcher für die nötige Würze des Konfliktes sorgt, nicht fehlen. Abgerundet wird das gut zusammengestellte Team mit einem Neuerer, einem Umsetzer und einem Koordinator.

Und wer weiß, wenn in der oben angeführten Geschichte mit dem Auge, der Nase, dem Ohr und der Hand ein paar dieser Rollen übernommen worden wären, wäre es vielleicht nicht zu diesen Missverständnissen und den Einstellungen gegenüber dem Auge gekommen.

Literaturverzeichnis

Buer Ferdinand (1999): Lehrbuch der Supervision. Münster: Votum Verlag GmbH.

Kriz Willy Christian; Nöbauer Brigitta (2003): Teamkompetenz. Konzepte – Trainingsmethoden - Praxis. 3. Auflage 2006. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Linstead Stephen; Fulop Liz; Lilley Simon (2004): Management and Organization: A critical Text. New York: Palgrave.

Recklies Dagmar (2001): Die richtige Zusammensetzung des Teams. Belbin's Team Roles. Online im Internet: URL: <http://www.themanagement.de/HumanResources/Teamrollen.htm> (Zugriff am 11.12.2006).

Resch Dörte (2006): Teamentwicklung – Logistic Cycle II. Lehr- und Lernunterlage der Fachhochschule Vorarlberg. Dornbirn.

Soziale Rolle (2006) In: Microsoft Encarta Enzyklopädie 2006.

Spieß Erika; Winterstein Hans (1999): Verhalten in Organisation. Stuttgart: Kohlhammer.

Ueberschaer Norbert (2000): Mit Teamarbeit zum Erfolg. So steigern Sie die Effizienz im Unternehmen. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München; Wien: Hanser Verlag.