

Ute Reuter/Nadine Sukowski

# **Personal, Team- und Konfliktmanagement**

Theoretisches Wissen und  
praktische Anwendung

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Claus Nowak

Verlag W. Kohlhammer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	5
<b>Vorwort</b> .....	7
<b>A Personal</b> .....	19
<b>1 Grundlagen erfolgreicher Zusammenarbeit</b> .....	21
1.1 Kommunikation zielgerichtet einsetzen .....	21
1.1.1 Ebenen der Kommunikation.....	23
1.1.2 Perspektiven der Kommunikation .....	25
1.1.2.1 Kompromiss und Konsens .....	25
1.1.2.2 Die psychologische Perspektive auf Kommunikation.....	27
1.1.2.3 Die systemtheoretische Perspektive auf Kommunikation ....	28
1.1.3 Verhandlungslösungen finden .....	32
1.1.3.1 Das Harvard-Konzept des Verhandeln.....	33
1.2 Werte angemessen berücksichtigen .....	38
1.2.1 Vorbildfunktion der Führungskräfte.....	38
1.2.2 Werte definieren mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat.....	41
<b>2 Personalbeschaffung und Personalentwicklung</b> .....	46
2.1 Kompetente Mitarbeiter gesucht!.....	46
2.2 Kompetenzen erkennen und entwickeln .....	48
2.2.1 Sozialkompetenz .....	48
2.2.1.1 Sozialkompetenz als Metakonstrukt .....	49
2.2.1.2 Sozialkompetenz einschätzen mit dem Riemann-Thomann- Kreuz.....	51
2.2.2 Sachkompetenz .....	58
2.2.3 Selbstkompetenz.....	60
2.2.3.1 Mentale Verfassung und Achtsamkeit.....	60
2.2.3.2 Das beste Selbst im Spiegel.....	63
2.2.4 Interkulturelle Kompetenz.....	66
2.2.4.1 Haltungen und Einstellungen.....	67
2.2.4.2 Handlungskompetenz .....	68
2.2.4.3 Interne Wirkung.....	69
2.2.4.4 Externe Wirkung.....	71
2.2.4.5 Neue Akzente .....	72
2.3 Veränderungen positiv begegnen.....	72

2.3.1	Ursachen von Widerstand .....	73
2.3.2	Ausprägungen von Widerstand.....	73
2.3.3	Vorbeugung und Überwindung von Widerstand .....	74
2.4	Personalentwicklungsmaßnahmen.....	77
2.4.1	Personalentwicklung vor dem bzw. beim Eintritt ins Unternehmen .....	78
2.4.1.1	Berufsausbildung und Anlernausbildung.....	78
2.4.1.2	Trainee-Programme.....	79
2.4.2	Personalentwicklung auf einer bestimmten Stelle im Unternehmen .....	80
2.4.2.1	Stellengestaltende Personalentwicklungsmaßnahmen.....	80
2.4.2.2	Beratende Personalentwicklungsmaßnahmen .....	82
2.4.2.3	Stellenbegleitende Personalentwicklungsmaßnahmen.....	88
2.4.2.4	Stellenferne Personalentwicklungsmaßnahmen .....	91
2.4.3	Personalentwicklung vor dem bzw. beim Austritt aus dem Unternehmen .....	97
2.4.3.1	Outplacement .....	97
2.4.3.2	Ruhestandsvorbereitung .....	102
2.4.4	Softwaregestütztes Matching: Welche Personalentwicklungsmaßnahme eignet sich für wen? .....	102
<b>3</b>	<b>Personalführung .....</b>	<b>105</b>
3.1	Was ist Führung? .....	106
3.2	Führung in gemischten Teams .....	108
3.2.1	Diversity Management.....	110
3.2.2	Formelle Teamführung .....	111
3.2.3	Supportive Leadership Ansatz .....	114
3.2.4	Informelle Teamführung.....	115
3.3	Führungsstile und Führungsverhalten.....	116
3.3.1	Aufgaben- und Personenorientierung .....	120
3.3.2	Typologie der Führungsstile: Das Managerial Grid Modell ...	122
3.3.2.1	Überlebens-Management.....	122
3.3.2.2	Befehl-Gehorsam-Management.....	123
3.3.2.3	Organisations-Management.....	124
3.3.2.4	Glacehandschuh-Management .....	125
3.3.2.5	Team-Management.....	126
3.3.3	Kritische Anmerkungen zum Managerial Grid Modell .....	126
3.3.4	Erweiterungen des Managerial Grid Modells.....	128
3.3.4.1	Patriarchalische Orientierung.....	128
3.3.4.2	Opportunistische Orientierung.....	128

3.3.5	Ergänzung des Managerial Grid Modells um eine situative Komponente .....	128
3.3.6	Vom Führungsstil zum konkreten Führungsverhalten.....	130
3.4	Anforderungen an Führungskräfte.....	134
3.4.1	Aufgabenbezogene Anforderungen.....	134
3.4.2	Phasenbezogene Anforderungen.....	139
3.5	Neue Wege in der Führung.....	140
3.5.1	Geteilte Führung.....	140
3.5.1.1	Grundkonzept der geteilten Führung.....	140
3.5.1.2	Gestaltung von Führungsrollen in teilautonomen Arbeitsgruppen .....	142
3.5.1.3	Führung im Tandem.....	147
3.5.2	Authentische, werteorientierte Führung.....	148
3.5.2.1	Führungskräfte als authentische Vorbilder.....	149
3.5.2.2	Tore zum Selbst: Ganzheit und Authentizität stärken .....	150
3.5.2.3	Einfluss authentischer Führung auf die Mitarbeiterbegeisterung .....	150
3.5.3	Positive Führung.....	154
3.5.3.1	Positives Arbeitsklima .....	155
3.5.3.2	Positive Beziehungen .....	156
3.5.3.3	Positive Kommunikation.....	160
3.5.3.4	Positive Bedeutung .....	160
3.6	Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ...	161
3.6.1	Selbstvertrauen stärken durch Feedback.....	164
3.6.2	Konstruktiv-kritisches Feedback.....	165
3.6.2.1	Grundregeln konstruktiv-kritischen Feedbacks.....	165
3.6.2.2	Der Einsatz des Wertequadrats in der Vorbereitung und Durchführung des konstruktiv-kritischen Feedbackgesprächs.....	173
3.6.2.3	Vier Schritte des konstruktiv-kritischen Feedbackgesprächs.....	177
3.6.2.4	Umgang mit uneinsichtigen Feedback-Nehmern .....	187
3.6.2.5	Auswirkungen von mangelndem Feedback.....	188
3.6.3	Angemessenes Lob.....	190
3.6.3.1	Grundsätze des Lobens .....	191
3.6.3.2	Strukturierung des Lobgesprächs.....	192
3.6.3.3	Ausrichten des Lobgesprächs auf den Persönlichkeitstyp des Mitarbeiters .....	194
3.6.4	Zuhören.....	196
3.6.4.1	Grundregeln effektiven Zuhörens.....	197
3.6.4.2	Sender-Empfänger-Modell .....	198

3.6.4.3	Aktives Zuhören: das Konzept der nicht-direktiven Gesprächsführung.....	204
3.6.5	Fazit zur Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.....	209
<b>B</b>	<b>Teammanagement.....</b>	<b>211</b>
<b>1</b>	<b>Teambegriff.....</b>	<b>213</b>
1.1	Teams als Arbeitsgruppen - eine Abgrenzung .....	214
1.2	Zeithorizont der Teamarbeit.....	217
1.2.1	Dauerhafte Teams.....	218
1.2.2	Temporäre Teams.....	219
1.2.3	Multiteaming.....	220
1.3	Definition und Inhalte des Teambegriffs .....	221
<b>2</b>	<b>Teambildung.....</b>	<b>224</b>
2.1	Überblick über den Ablauf der Teambildung.....	225
2.2	Orientierungsphase .....	227
2.2.1	Rolle der Teamleitung in der Orientierungsphase .....	227
2.2.2	Gegenseitiges Kennenlernen der Teammitglieder .....	228
2.2.3	Werteentwicklung in der Orientierungsphase.....	238
2.2.4	Beginn des Teambildungsprozesses in der Praxis.....	243
2.3	Konfrontationsphase.....	244
2.4	Kooperationsphase.....	246
2.4.1	Ablauf der Kooperationsphase.....	247
2.4.2	Verteilung der Aufgaben im Team .....	249
2.5	Wachstumsphase.....	251
2.6	Die Auflösungsphase.....	252
2.6.1	Wissenstransfer vom Team ins Unternehmen .....	252
2.6.2	»Trauerarbeit« im Team.....	254
2.7	Zeithorizont der Phasen der Teambildung .....	255
2.7.1	Zeithorizont im dauerhaften Team.....	255
2.7.2	Zeithorizont im temporären Team .....	256
2.8	Reihenfolge der Phasen der Teambildung.....	256
<b>3</b>	<b>Zusammenarbeit in Teams.....</b>	<b>259</b>
3.1	Arten von Aufgaben .....	259
3.1.1	Additive Aufgaben .....	261
3.1.2	Konjunktive Aufgaben .....	261
3.1.3	Disjunktive Aufgaben .....	262
3.2	Teamphänomene in Abhängigkeit von der Art der Aufgaben	263

3.2.1	Sozialer Müßiggang.....	263
3.2.1.1	Ringelmann-Effekt .....	263
3.2.1.2	Trittbrettfahrer-Effekt .....	265
3.2.1.3	Sucker-Effekt.....	265
3.2.1.4	Auftreten der Effekte .....	266
3.2.2	Soziale Hemmung.....	267
3.3	Teamphänomene in Abhängigkeit von der Konkurrenzsituation .....	269
3.3.1	Soziale Erleichterung .....	269
3.3.1.1	Reiner Anwesenheitseffekt.....	270
3.3.1.2	Köhler-Effekt.....	270
3.3.2	Soziale Kompensation.....	271
3.3.3	Soziale Identität .....	275
3.4	Teamphänomene in Abhängigkeit von der Informationsverarbeitung.....	279
3.4.1	Soziale Bewährtheit.....	279
3.4.1.1	Groupthink.....	279
3.4.1.2	Empfehlungen für die Zusammenarbeit im Team.....	281
3.4.1.3	Auswirkungen der Erforschung von Groupthink .....	283
3.4.2	Sozialer Vergleich .....	283
3.4.2.1	Vergleich der Fähigkeiten .....	283
3.4.2.2	Vergleich der Werte.....	284
3.5	Diagnose von Dynamiken in Gruppen und Teams .....	285
3.5.1	Positionen im Modell der Gruppendynamik.....	285
3.5.2	Gruppendynamische Zusammenhänge.....	288
<b>4</b>	<b>Kollegiale Beratung im Team.....</b>	<b>290</b>
4.1	Begriff und Erkennungsmerkmale der Kollegialen Beratung .....	290
4.2	Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung Kollegialer Beratung.....	294
4.2.1	Rahmenbedingungen der Kollegialen Beratung .....	294
4.2.2	Voraussetzungen in der Person der Teilnehmer.....	295
4.3	Ablaufstruktur der Kollegialen Beratung.....	296
4.3.1	Vortrag des Anliegens und Nachfragen .....	297
4.3.1.1	Vortrag des Anliegens.....	297
4.3.1.2	Nachfragen.....	298
4.3.1.3	Perspektivenstühle.....	301
4.3.1.4	Wie geht es weiter? .....	303
4.3.2	Entwicklung der konkreten Fragestellung.....	303
4.3.3	Methodenfindung.....	305

4.3.4	Methodendurchführung.....	305
4.3.5	Abschlusskommentar .....	307
4.4	Methoden der Kollegialen Beratung.....	308
4.4.1	Gehirnjogging.....	308
4.4.1.1	Ideenentwicklung .....	309
4.4.1.2	Hypothesenbildung und Klärung der Voraussetzungen.....	309
4.4.1.3	Erteilen guter Ratschläge.....	311
4.4.1.4	Verschlimmerungen und Relativierungen.....	311
4.4.1.5	Komplimente, Bestätigungen und gute Gründe .....	312
4.4.1.6	Kritik, Zweifel und Klagen.....	312
4.4.2	Gegenseitige Information.....	313
4.4.3	Perspektivenerweiterung .....	315
4.4.3.1	Pro und Kontra.....	315
4.4.3.2	Zirkuläres Befragen.....	316
4.4.3.3	Umdeutungen.....	316
4.4.3.4	Das Innere Team und das Innere Parlament.....	320
4.4.4	Erfolge auswerten.....	324
4.4.4.1	Was funktioniert? Erzähl es weiter! - ein auf einem Gesprächsleitfaden basierendes Instrument.....	325
4.4.4.2	Erfolgsrunde und Lehren ziehen .....	326
4.4.5	Spielen, Stellen und Bewegen .....	327
4.4.5.1	Wanderzirkus .....	328
4.4.5.2	Rollenspiel .....	328
4.5	Kompetenzentwicklung durch Kollegiale Beratung.....	330
4.6	Kollegiale Beratung als vielschichtiges Thema mit zahlreichen Anwendungsfeldern.....	331
<b>5</b>	<b>Teamentwicklung .....</b>	<b>333</b>
5.1	Anlässe für Teamentwicklung .....	334
5.2	Phasen der Teamentwicklung .....	336
5.2.1	Kontaktphase .....	337
5.2.2	Diagnosephase .....	339
5.2.2.1	Prozessanalytische Verfahren.....	340
5.2.2.2	Strukturanalytische Verfahren.....	341
5.2.3	Planungsphase .....	342
5.2.4	Durchführungsphase .....	343
5.2.5	Evaluationsphase.....	344
5.3	Konzepte der Teamentwicklung .....	345
5.3.1	Interpersonal-beziehungsorientierte Teamentwicklung.....	345
5.3.2	Rollenbasierte Teamentwicklung .....	347

5.3.3	Weitere Konzepte der Teamentwicklung.....	353
5.4	Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung	354
<b>C</b>	<b>Konfliktmanagement.....</b>	<b>357</b>
<b>1</b>	<b>Einordnen des Phänomens Konflikt.....</b>	<b>359</b>
1.1	Anzeichen von Konflikten .....	361
1.2	Zutaten für einen Konflikt.....	362
1.3	Sinn und Unsinn von Konflikten .....	364
<b>2</b>	<b>Typologie von Konflikten .....</b>	<b>367</b>
2.1	Das Ausmaß der Beteiligung.....	367
2.1.1	Intrapersonelle Konflikte .....	367
2.1.1.1	Annäherungs-/Annäherungskonflikt.....	367
2.1.1.2	Annäherungs-/Vermeidungskonflikt.....	368
2.1.1.3	Vermeidungs-/Vermeidungskonflikt.....	368
2.1.2	Interpersonale Konflikte.....	369
2.1.3	Intragruppenkonflikte.....	370
2.1.4	Intergruppenkonflikte.....	370
2.1.5	Organisationskonflikte .....	371
2.1.6	Virtuelle Konflikte.....	372
2.2	Der Gegenstand des Konflikts .....	372
2.3	Reichweite von Konflikten.....	374
2.4	Erscheinungsformen des Konflikts.....	375
2.4.1	Heißer Konflikt .....	376
2.4.2	Kalter Konflikt.....	377
2.4.3	Arten der Konfliktregelung in heißen und kalten Konflikten	378
2.5	Ursachen von Konflikten .....	380
<b>3</b>	<b>Einflüsse auf das Entstehen eines Konflikts.....</b>	<b>383</b>
3.1	Wie die Wahrnehmung den Konflikt formt .....	383
3.2	Wie die Kommunikation den Konflikt formt.....	390
3.2.1	Die Transaktionsanalyse .....	390
3.2.2	Das Dramadreieck.....	395
3.2.3	Kongruenz versus Inkongruenz in der spannungsreichen Kommunikation.....	397
3.2.3.1	Kommunikationsstil des Fühlens .....	398
3.2.3.2	Kommunikationsstil des Handelns.....	399
3.2.3.3	Kommunikationsstil des Denkens.....	400
3.2.3.4	Kommunikationsstil des Wahrnehmens .....	401
3.2.4	Passivität.....	403



3.2.5	Redefinieren .....	404
3.2.6	Fazit.....	405
3.3	Wie die Organisation den Konflikt formt .....	405
3.3.1	Der Einfluss der Atmosphäre.....	407
3.3.2	Systemblindheit.....	410
<b>4</b>	<b>Konfliktdiagnose .....</b>	<b>411</b>
4.1	Sichtweisen in Konflikten.....	411
4.1.1	Die ICH-Perspektive.....	411
4.1.2	Die DU-Perspektive .....	415
4.1.3	Die META-Perspektive .....	415
4.1.4	Fragencheckliste zu Wahrnehmungspositionen in Konflikten	416
4.1.5	Den eigenen Anteil erkennen.....	417
4.2	Inhaltliche Dimensionen der Diagnose .....	419
4.2.1	Eingebrachte Streitgegenstände .....	419
4.2.2	Geschichte und Verlauf.....	420
4.2.3	Stakeholder .....	420
4.2.4	Positionen und Beziehungen.....	421
4.2.5	Grundeinstellung zum Konflikt .....	421
4.2.6	Check-up zur Konfliktdiagnose .....	422
4.2.7	Fazit zur Konfliktdiagnose.....	423
<b>5</b>	<b>Dynamik von Konflikten .....</b>	<b>425</b>
5.1	Phasen der Konfliktodynamik.....	425
5.1.1	Verhärtung.....	426
5.1.2	Debatte und Polemik .....	427
5.1.3	Taten statt Worte.....	428
5.1.4	Sorge um Image und Koalitionen .....	429
5.1.5	Gesichtsverlust.....	432
5.1.6	Drohstrategien und Erpressung.....	433
5.1.7	Begrenzte Vernichtungsschläge.....	435
5.1.8	Zersplitterung und totale Zerstörung .....	436
5.1.9	Gemeinsam in den Abgrund.....	436
5.2	Fazit zur Konfliktodynamik.....	436
<b>6</b>	<b>Konfliktbewältigungsstrategien zum Beenden eines Konflikts .....</b>	<b>437</b>
6.1	Flucht oder Vermeidung.....	437
6.2	Vernichtung oder Eliminieren.....	438
6.3	Unterordnung.....	438
6.4	Delegation.....	439

6.5	Kompromiss.....	441
6.6	Konsens .....	442
6.7	Fazit der Konfliktlösungsstrategien.....	444
<b>7</b>	<b>Interventionsmöglichkeiten zur konstruktiven Lösung ...</b>	<b>445</b>
7.1	Individuelles Konfliktmanagement.....	445
7.1.1	Selbstverantwortung.....	446
7.1.2	Gleichberechtigung.....	447
7.1.3	Ehrlichkeit .....	447
7.1.4	Klarheit .....	448
7.2	Situatives Konfliktmanagement.....	449
7.2.1	Die 3-W-Strategie zum Ansprechen von Problemen .....	449
7.2.2	Ansatz der gewaltfreien Kommunikation.....	454
7.2.2.1	Einfühlungshemmende Blockaden durch lebensentfremdete Kommunikation.....	455
2.2.2.2	Das Modell der gewaltfreien Kommunikation.....	456
7.2.3	Umgang mit Widerstand.....	457
7.3	Sechs Schritte der Konfliktlösung .....	458
7.4	Formen von Interventionen .....	460
7.4.1	Konfliktlösung und Konfliktregelung .....	460
7.4.2	Burgfriede.....	460
7.5	Konfliktmoderation .....	461
7.5.1	Die Erwartungen klären .....	461
7.5.2	Das gemeinsame Ziel definieren.....	462
7.5.3	Das Konfliktgespräch .....	463
7.5.4	Lösungen entwickeln .....	463
7.5.5	Checkliste zur Moderation eines Konfliktgesprächs.....	464
7.6	Konfliktbearbeitung in Teams .....	466
7.6.1	Hindernisse auf dem Weg zu konstruktiven Lösungen.....	467
7.6.2	Arten der Konfliktlösung in Teams.....	468
7.6.3	Prinzipien für eine konstruktive Konfliktbearbeitung .....	469
7.6.4	Eskalation - Deeskalation.....	469
7.6.5	Die Besonderheiten virtueller Teams.....	471
7.6.5.1	Typische Strukturen virtueller Zusammenarbeit.....	472
7.6.5.2	Medien als Achillesferse.....	472
7.7	Diagnose der Konfliktentwicklung und Intervention.....	473
7.8	Strategisches Konfliktmanagement .....	475
7.8.1	Formen des strategischen Konfliktmanagements.....	477
7.8.1.1	Vermittlung.....	480
7.8.1.2	Schlichtung .....	480
7.8.1.3	Schiedsverfahren.....	481

## Inhaltsverzeichnis

7.8.2	Mediation im Rahmen eines strategischen Konflikts.....	481
7.8.2.1	Grundprinzipien der Mediation.....	482
7.8.2.2	Anforderungen an den Mediator .....	483
7.9	Fazit zu den Interventionsmöglichkeiten.....	484
<b>Literatur</b>	.....	<b>485</b>