



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (1)

7. Veranstaltung

Teams und Konflikte in
Organisationen

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Zur Einbindung des Themas



- Teams agieren innerhalb von Strukturen und Abläufen.
- Nahezu jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ist in Teams eingebunden; nicht nur über Gremien- und Projektarbeit, sondern auch innerhalb von Abteilungen und Tagesgeschäft.
- Insofern wäre es doch hilfreich, einige grundlegende Mechanismen und Phänomene zu kennen, die in Teams zum Tragen kommen, denn dann liesse sich die Zusammenarbeit bzw. die Produktivität von Teams besser steuern.
- Zu diesen Phänomenen gehören auch Konflikte, die nicht nur unvermeidlich in Organisationen sind, sondern durchaus nützlich sein können, sofern einige wesentliche Aspekte des Konfliktmanagements beherzigt werden.

Lernziele



- Einige Spezifika von Gruppen benennen und erläutern können, einschliesslich deren Konsequenzen auf die Führung
- Das Thema Teamdiagnostik anhand eines kleinen Beispiels erörtern und Schlussfolgerungen daraus ziehen können
- Das Konfliktschema von Glasl anhand einiger entscheidender Konfliktphasen erklären und geeignete Massnahmen ableiten können

- Spezifika von Gruppen
- Teams im Unternehmen
- Phasen der Teamentwicklung
- Rollen in Teams
- Teamdiagnostik
- Was ist ein Konflikt?
- Konfliktursachen und –entstehung
- Konfliktdiagnose
- Konflikteskalation
- Konfliktlösung

Spezifika von Gruppen



- Formale (funktionsabhängig) und informelle (soziale) Gruppen überlappen sich teilweise
- Bereits bei kleinen Gruppen Bildung von Untergruppen
- Je mehr Kontakt untereinander (Interaktionsdichte), desto höher die gegenseitige Angleichung / Beeinflussung (gilt auch für Führung)
- Zugehörigkeit zu mehreren Gruppen kann zu Loyalitätskonflikten führen (vgl. Rollentheorie)
- Das Selbstbild einer Gruppe unterscheidet sich häufig vom Fremdbild
- In der externen Wahrnehmung werden Gruppenmerkmale auf Personen übertragen („Etikett“)

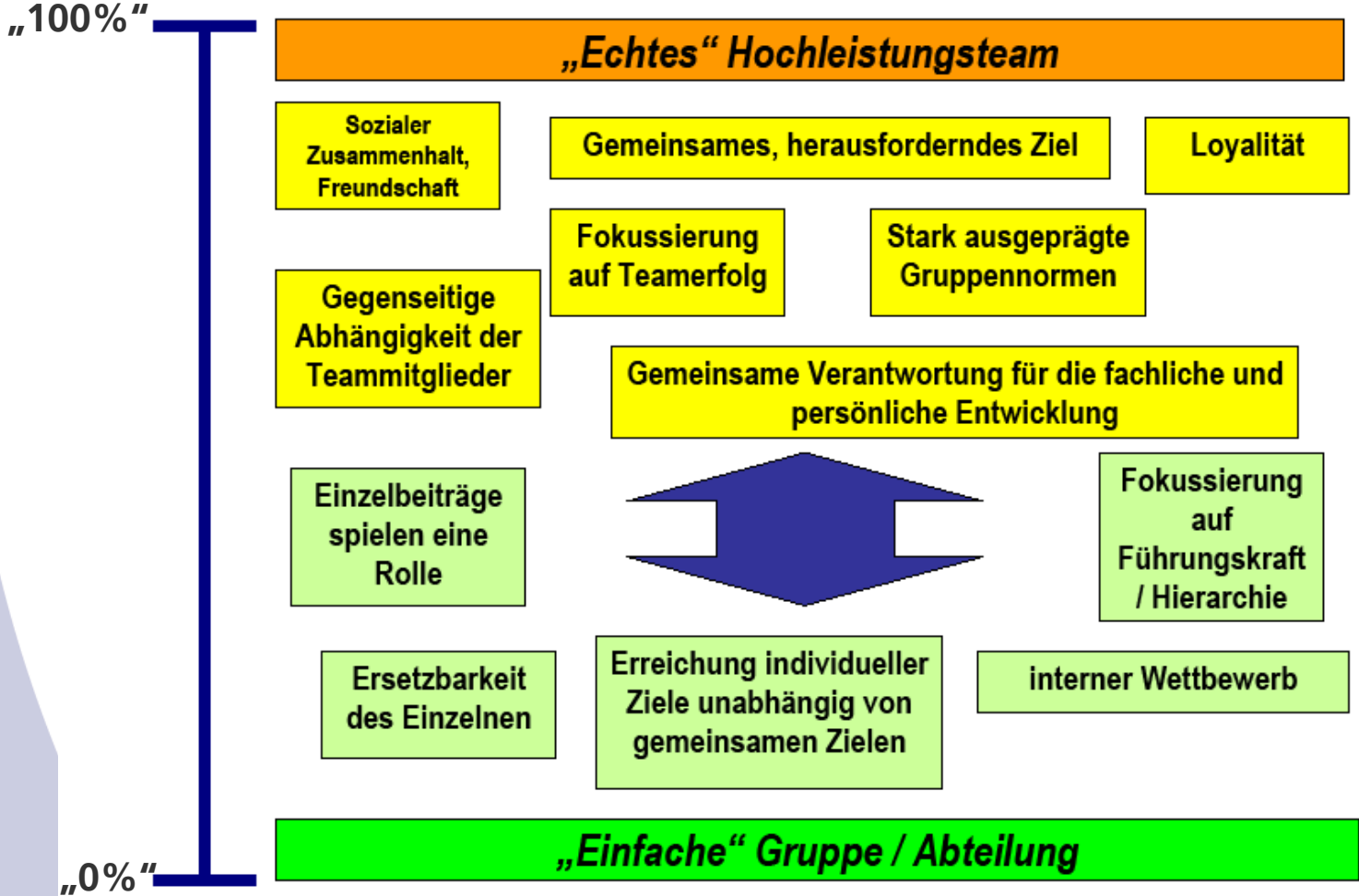
TEAM => „Toll, ein Anderer macht's“?

Funktionen von Teams

-> werden nach funktionalen Kriterien zusammengesetzt!

- Bündelung von Ressourcen
- Fokussierung auf bestimmte Themen / Aufgaben
- Zugriff auf Expertise
- Leichtere Delegation von komplexen Aufgaben
- Verlagerung von Koordinationsaufgaben auf die Ausführungsebene (Entlastung der Führung)
- Optimierung der Auslastung / Aufgabenverteilung
- Erwartung: Erhöhung der Entscheidungs- / Leistungsqualität

Teams in Unternehmen



Teams in Unternehmen



Fördernde Verhaltensweisen

- Trennung zwischen Sache und Person (!)
- Ständige Reflexion auf die gemeinsamen Ziele
- Initiative zeigen und Vorschläge einbringen
- Wissen teilen
- Offenheit und Vertrauen
- Wertschätzung zum Ausdruck bringen
- Koordinieren nach „drinnen“ und „draussen“
- Aussenkontakte pflegen und einbringen
- Vermitteln bei sachlichen Differenzen
- Schwächere Teammitglieder unterstützen

Störende Verhaltensweisen

- Rivalität: Andere (Vorschläge) „ausbremsen“, Konkurrenzdenken
- Suche nach Beachtung („Profilneurose“): überlange Wortbeiträge; exaltierte Expertenrolle; Provokation
- Suche nach Sympathie: Überanpassung, intensives Ausleben von Empathie, häufige Rechtfertigung eigener Verhaltensweisen, Mitleid erheischen
- Selbstentblössung: überfrachtete („intime“) Selbstoffenbarung
- Rückzug: passives oder sehr förmliches Verhalten, inneres „Ausklinken“, in Sitzungen mit Nachbarn flüstern
- Clownerie: alles ins Lächerliche ziehen, permanent Witze erzählen
- Feindseligkeit, persönliche Angriffe
- Bildung von / Teilnahme an Kummerzirkeln

Faktoren der Teameffektivität

- Klare Ziele / Prioritäten und eine akzeptierte, herausfordernde Aufgabe
- Klare Schnittstellen (extern) und Zuständigkeiten (intern)
- Ergebnisorientierung und permanente Fortschrittskontrolle
- Selbstkritik
- Ausreichende Ressourcen, Methoden und Kompetenzen
- Bereitschaft, persönliche Ziele den Teamzielen unterzuordnen
- Spass an der Sache

Phasen der Teamentwicklung



1. Testphase („forming“)

- Man tritt erstmalig in der Teamformation zusammen
- Lernt sich kennen: Kontaktbereitschaft, Einstellungen, Arbeitsstil
- Vorsichtige Offenheit gegenüber anderen Teammitgliedern
- Oberflächliche Freundlichkeit und Kollegialität

2. Nahkampfphase („storming“)

- Beginnende Beziehungen / Bündnisse, Rollenübernahme
- Positionen und Funktionen werden definiert / hinterfragt
- Gerangel um Kontrolle und Einfluss
- Regeln werden geklärt (Kontrolle?)

Phasen der Teamentwicklung



3. Orientierungsphase („norming“)

- Regeln sind geklärt; Routinen der Zusammenarbeit etabliert
- Zwischenergebnisse werden kritisch geprüft
- Methodisches Instrumentarium wird festgelegt / entwickelt
- Klare Ziele / Zuständigkeiten

4. Produktivitätsphase („performing“)

- Erste wichtige Arbeitsergebnisse liegen vor
- Stolz / Freude an gemeinsamer Arbeit
- Aussenbeziehungen des Teams werden geklärt
- Geschlossene Gemeinschaft, jeder hat seinen Platz und leistet seinen Beitrag

Rollen in Teams



- Die Rolle, die ein Akteur in einem Team einnimmt, ist abhängig
 - von seiner persönlichen Handlungsneigung (Funktion, Ausbildung, Persönlichkeit)
 - von der Teamzusammensetzung (welche anderen Personen?)

- Die Rollen, die insgesamt in einem Team wahrgenommen werden, sind abhängig
 - von Zielen, Aufgaben und Ressourcen
 - von der Verteilung persönlicher Merkmale und Kompetenzen im Team

Beispiele für inhaltliche Rollen:

- Der Führer führt Entscheidungen herbei, übernimmt die Ergebnis- / Leistungskontrolle, fasst Einzelergebnisse zusammen, bringt strategische Aspekte ein, sorgt für Richtlinien und Standards
- Der Experte bringt Expertise / Erfahrung ein, beschafft und analysiert Fakten, wägt ab, bereitet Entscheidungen vor
- Der Macher sorgt eigenaktiv für die Koordination und Umsetzung geplanter Aktivitäten
- Der Mitläufer erfüllt die ihm übertragenen Aufgaben, unterstützt Andere
- Der Kritiker bringt Bedenken und Gegenargumente ein, sorgt für die kritische Überprüfung der Team-Ideen und -Entscheidungen

Beispiele für soziale Rollen:

- Tüchtige – konzentriert sich auf seine Aufgabe
- „graue Eminenz“ – zieht im Hintergrund die Fäden
- Moderator – sorgt für Ausgeglichenheit
- „Betriebsnudel“ – organisiert das soziale Miteinander
- Aussenseiter – hält dem Team den Spiegel vor
- „Kümmerer“ – sorgt dafür, dass alle versorgt sind
- Repräsentant – vertritt das Team nach Aussen
- „inner circle“ – das informelle Machtzentrum des Teams
- ...

Teamdiagnostik – das Team-Mgt.-Wheel



1. Im Umgang mit anderen Menschen bin ich eher ...

... extrovertiert (E)	... introvertiert (I)
Ich entwickle meine Gedanken oft, während ich mit anderen spreche	Ich denke lieber gründlich nach, bevor ich spreche
Ich treffe gern mit anderen zusammen und bin gesellig	Ich habe kein grosses Bedürfnis nach Geselligkeit
Ich arbeite gern an verschiedenen Aufgaben gleichzeitig	Ich konzentriere mich lieber auf eine einzige Aufgabe
Ich melde mich in Sitzungen oft zu Wort	Ich halte mich auf Sitzungen eher im Hintergrund

2. In der Beschaffung und Verwertung von Informationen bin ich eher ...

... praktisch (P)	... kreativ (K)
Ich bevorzuge klar definierte Probleme	Ich liebe vielschichtige Probleme
Ich arbeite gern mit ausgereiften Ideen	Ich bringe regelmässig neue Ideen hervor
Ich halte mich an Pläne und Vorgaben	Ich suche nach neuen Ansätzen
Ich habe nichts gegen Routinearbeit	Ich langweile mich bei Routinearbeit
Ich achte auf Fakten und Details	Ich sehe eher das grosse Ganze

Teamdiagnostik – das Team-Mgt.-Wheel



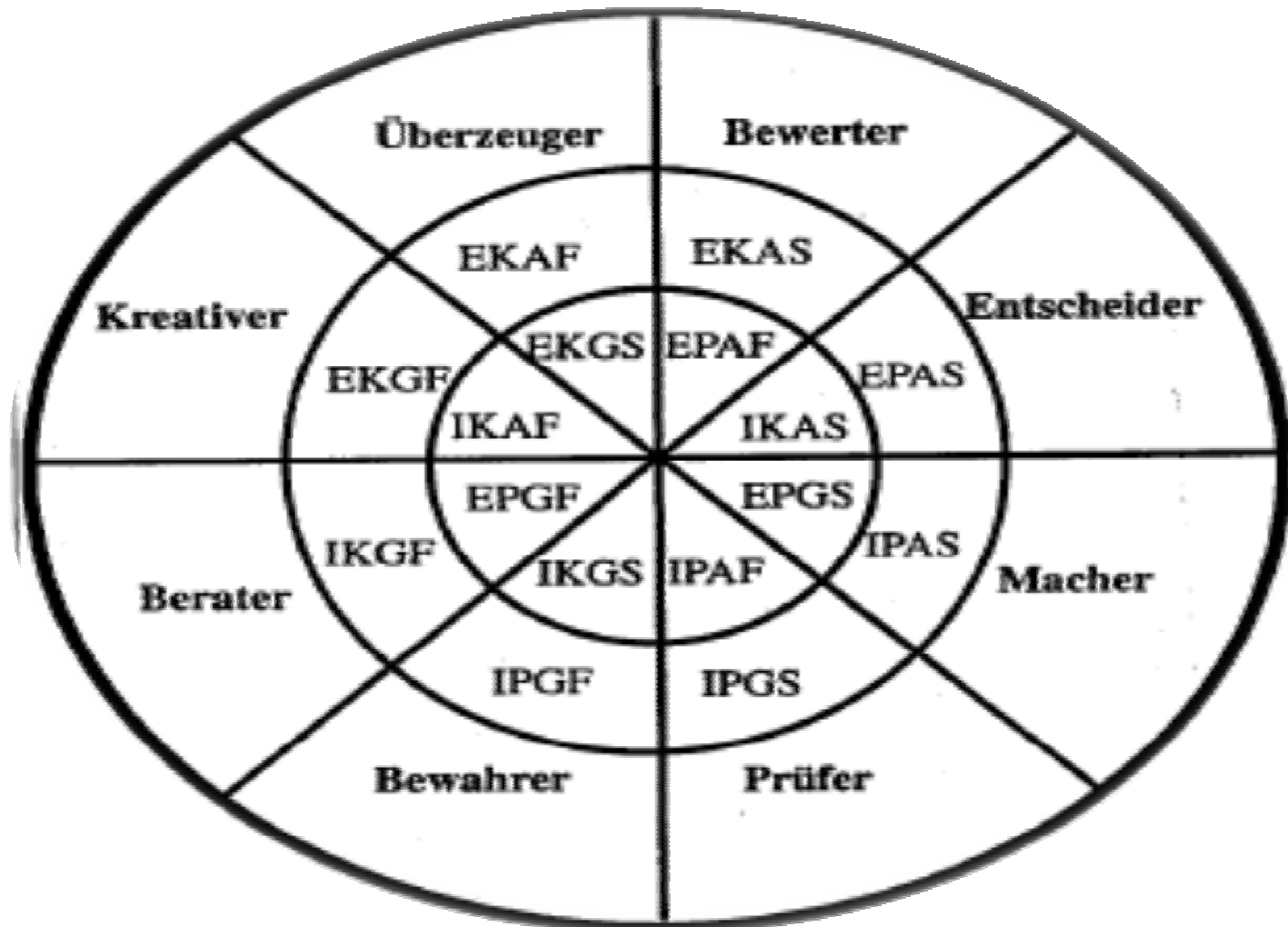
3. In meiner Entscheidungsfindung bin ich eher ...

... analytisch (A)	... gefühlsbetont (g)
Ich versuche, objektive Entscheidungskriterien zu schaffen	Ich entscheide eher nach subjektiven, persönlichen Kriterien
Ich entscheide unabhängig und kühl	Ich bin engagiert
Ich liebe Analyse und Klarheit	Ich strebe nach Harmonie
Bei mir ergibt sich die Überzeugung aus dem gesetzten Ziel	Bei mir ergibt sich das Ziel aus meiner Überzeugung
Ich bin eher aufgabenbezogen	Ich bin eher menschenbezogen

4. In der Organisation meiner Mitarbeiter und meiner selbst bin ich eher ...

... strukturiert (S)	... flexibel (F)
Ich kann Unordnung nicht ertragen	Ich fühle mich auch in Unordnung wohl
Ich entwickle einen Plan und halte mich daran	Ich ändere meine Pläne manchmal täglich
Ich teile die Zeit bewusst ein und halte Termine	Ich überschreite häufig Zeitvorgaben
Ich habe eine feste Meinung	Ich ändere oft meine Meinung
Ich liebe klare Verhältnisse	Ich kann auch mit unklaren Verhältnissen leben

Teamdiagnostik – das Team-Mgt.-Wheel



Teamdiagnostik – das Team-Mgt.-Wheel



SRH Hochschule
Heidelberg

Typologie

- Berater: Stoffsammlung, Aufbereitung der Informationen, fundierte Vorbereitung, Klärung von (inhaltlichen) Details; baut auf und fördert innerhalb des Teams.
- Kreativer: produziert Ideen, stellt Bewährtes in Frage, sorgt für Veränderung; bringt frischen Wind ins Team
- Überzeuger: hat den Überblick, knüpft Kontakte, setzt Dinge in Gang, begeistert Andere, aufgeschlossen für Neues; bringt neue Ideen von aussen ins Team und präsentiert Team-Ideen nach aussen
- Bewerter: ausgeprägter Realitätsbezug, prüft die Praktikabilität einer Idee, baut den Prototypen; setzt die Idee um
- Entscheider: schwer zu begeistern, aber unerschütterlich in der Realisierung, mag klare Strukturen; schafft das nötige Umfeld für die Realisierung
- Macher: Durchhaltevermögen, Zuverlässigkeit, Realismus; sorgt für die Einhaltung der Vorgaben und übernimmt die Routine
- Prüfer: ausgeprägter Blick für Details, konzentriert, gründlich, zahlen- und strukturbetont; bleibt eher im Hintergrund
- Bewahrer: reserviert gegenüber Veränderung, unterstützt andere, Katalysator für Gruppendynamik; ist der ruhende Pol im Team

Warum Teamdiagnostik, wenn man kaum / keine Alternativen bei der Zusammenstellung der Teammitglieder hat?

- Teamdiagnostik kann sensibilisieren:
„... aha, **so** sind wir ...“
- Es können „blinde“ Flecken aufgedeckt werden; nicht wahrgenommene Rollen können ggf. durch den Einsatz von Orga-Tools kompensiert werden
- Fehlerquellen der Teamarbeit werden besser sichtbar
- Teamdiagnostik kann zur Rollenschärfung der einzelnen Mitglieder und damit zur Teamproduktivität beitragen

Was ist ein Konflikt?



Der Konflikt ist eine Spannungssituation, in der zwei oder mehrere Parteien mit Nachdruck versuchen, miteinander unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen, und sich dabei ihrer „Gegnerschaft“ bewusst sind.

- > es reicht nicht, dass Ego ein Problem mit Alter hat
- > die unvereinbaren Handlungspläne sind virulent
- > die Fakten liegen auf dem Tisch: der eine will A, der andere Z, und beides gleichzeitig geht nicht

Was ist ein Konflikt?



Unterschiedliche Konfliktarten

- Zielkonflikt: z.B. entweder das neue Marktsegment erschliessen oder ins Facelift der alten Modelle investieren
- Wertkonflikt: was ist mehr wert / wichtiger – eine hohe Dividende oder die Mehrung der Substanz unseres Unternehmens?
- Sachkonflikt: gleiches Ziel, aber unterschiedliche Lösungswege (Zweckdienlichkeit der Mittel); z.B. sollen wir für die Besetzung des neuen Marktsegments mit eigenen Innovationen auf den Markt gehen, oder sollen wir mit dem Wettbewerber XY mergen?
- Verteilungskonflikt: Kampf um Ressourcen (Welche Abteilung bekommt die 100T€ extra Budget?)
- Beziehungskonflikt: Alter und Ego müssen zusammen arbeiten, obwohl „die Chemie nicht stimmt“

Konfliktursachen und –entstehung



Typische Konfliktursachen:

- Gegenseitige Abhängigkeit
- Ressourcenkonkurrenz
- Unklare Zuständigkeiten / Schnittstellen / Rollen
- Misstrauen, unzureichende Kommunikation, wenig konstruktive Kritik
- Machtkämpfe
- Befindlichkeiten (keine Trennung von Sache und Person)
- Unvereinbare Persönlichkeiten / Einstellungen
- Als ungerecht empfundene Vergütungssysteme

Konfliktursachen und –entstehung



Konfliktentstehung durch „Interpunktion“ (Watzlawik / Crisand)

-> Zwei Kollegen bekommen eine gemeinsame Aufgabe.

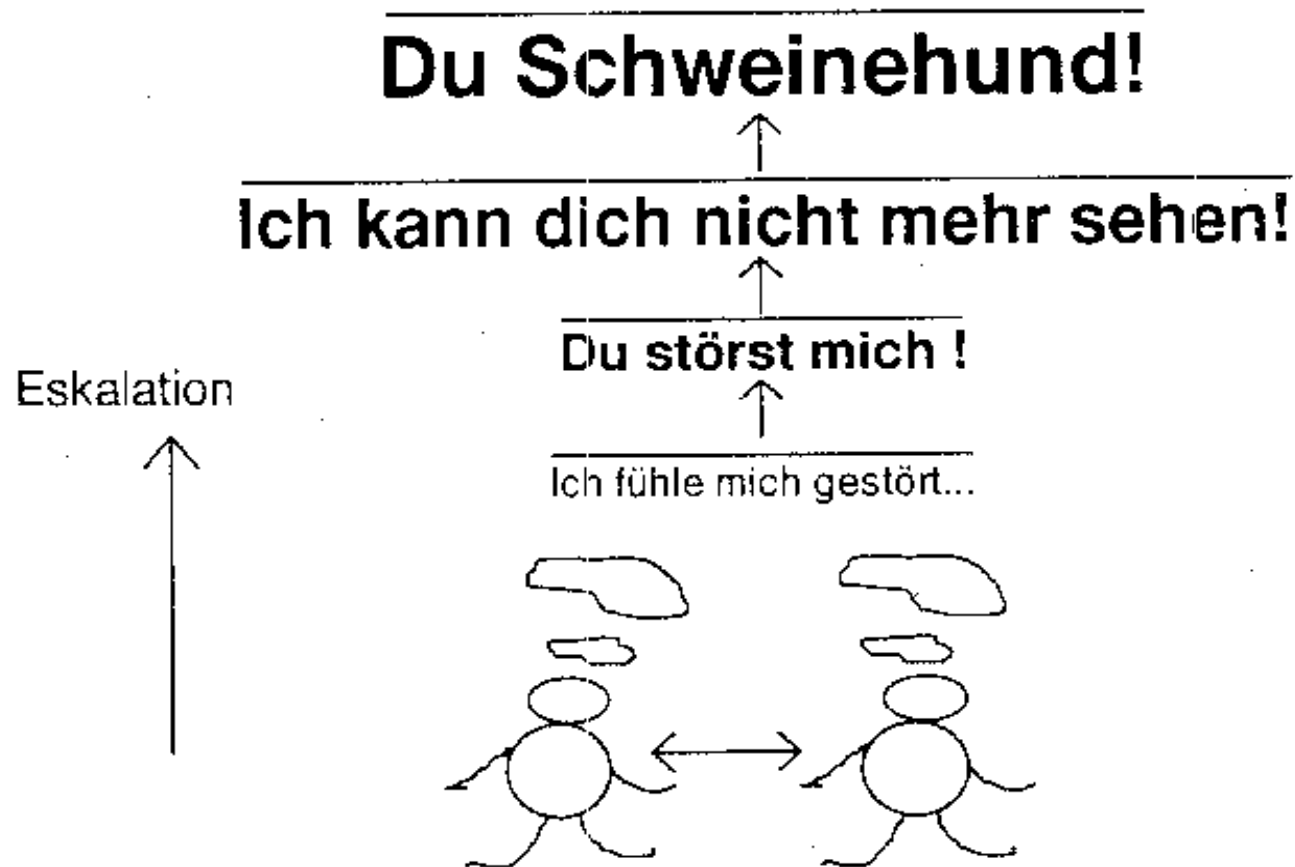


Konfliktursachen und –entstehung



SRH Hochschule
Heidelberg

**Konfliktentstehung durch die gegenseitige Verstärkung
sachlicher und persönlicher Differenzen**



1. Die Streitpunkte: Worum geht's?

- Was bringen die Konfliktparteien vor? Was ärgert / stört / irritiert sie?
- Sind die wesentlichen Konfliktpunkte für beide Parteien dieselben? Wie wichtig sind sie ihnen?
- Was ist die Essenz des Konflikts, worauf lässt er sich verkürzen?
- Geht es um objektive Sachverhalte oder persönliche Ansichten?

2. Die Parteien: Wer ist mit wem im Konflikt?

- Einzelpersonen oder Gruppen / Organisationen?
- Was sind die grössten Stärken / Schwächen jeder Konfliktpartei?
- Wie definieren sie ihre Beziehung? Welche Erwartungen haben sie aneinander?
- Wie erleben die Parteien ihre organisationalen Abhängigkeiten, und wie gehen sie damit um (nutzen, ausweichen, missbrauchen, ablehnen)
- Welche Forderungen kann eine Partei aufgrund ihrer Position an die andere stellen?
- Haben die Parteien Verbündete? Gibt es interessierte (nutznießende) Dritte?

3. Die Form: Wie äussert sich der Konflikt?

- Wie lässt sich der Konflikt definieren (Wert-, Sach-, Beziehungs-, ...-konflikt)?
- Vermischen sich hier Ebenen / Konfliktarten?
- Ist der Konflikt für die Parteien unvermeidbar?
- Sind sie überzeugt, dass sie zu einer Übereinstimmung kommen können?
- „Heisser“ oder „kalter“ Konflikt?

4. Der Verlauf: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?

- Was hat den Konflikt ausgelöst? Welche kritischen Ereignisse haben ihn verschärft? Was ist der aktuelle Stand der Eskalation?
- Welche Verhaltensmuster sind typisch für den Konflikt?
- Welche Argumente / Überzeugungsmassnahmen haben die Parteien ergriffen? Haben sie sich im Konfliktverlauf verändert?
- Was hat jede Seite bisher getan, um die Erwartungen der anderen a) zu erfüllen; b) zu unterlaufen?
- Was ist der Nutzen der Parteien von einer Fortsetzung des Konflikts?
- Was hat jede Partei subjektiv zu verlieren im Falle des Einlenkens? Zu welchen Einsatz sind sie maximal bereit?

Konfliktdiagnose



- **5. Das Ergebnis: Was hat der Konflikt gebracht?**
- Ist der Konflikt bewältigt, d.h. beendet?
- Dauerhaft oder nur vorläufig?
- Bei welcher Gelegenheit könnte der Konflikt wieder aufflammen?
- Was unternimmt jede Partei, um mit dem Ergebnis konstruktiv zu leben? Welchen Nutzen / Schaden hat der Konflikt den Parteien / der Organisation gebracht?

Exkurs: Sinn / Nutzen von Konflikten

- *Schärfen das Problembewusstsein*
- *Erzeugen Veränderungsdruck*
- *Führen zu besseren Entscheidungen*
- *Fördern die Kreativität*
- *Festigen den Zusammenhalt und vertiefen die Beziehungen*
- *Spass durch Herausforderung*

Konflikteskalation nach Glasl – Kontroverse

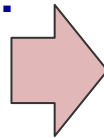


Debatte / Kontroverse

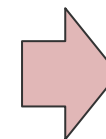
- Die andere Partei gilt als Partner, der überzeugt werden soll.
- Die Debatte wird mit Worten geführt.
- Die Parteien benutzen dazu rhetorische Argumentationsfiguren und psychologische Einflusstaktiken.
- Die Debatte ist nur sinnvoll, wenn es eine richtige (oder wahre) Meinung gibt, die andere Seite aber entweder nicht hinreichend informiert ist oder nicht logisch zu denken vermag.
- Konflikt als Debatte ist beendet, wenn eine Seite die Argumente der anderen übernommen hat, d.h. sich hat überzeugen lassen.

1. Diskussionen:

Differenzen
werden bewusst



2. Zusammenstöße:
Polarisierung beginnt



3. Verhärtung:
Standpunkte lassen
sich nicht versöhnen

Konflikteskalation nach Glasl – Taktieren

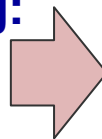


„Spiel“ / Aktionen

- Die andere Partei gilt als Gegner, der besiegt werden soll.
- Das Spiel lebt von geschickten Spielzügen, d.h. Aktionen, die den Gegner in die Enge treiben und zum Aufgeben nötigen sollen.
- Nicht alle Mittel sind erlaubt, die Akteure respektieren gewisse Spielregeln.
- Ein Spiel setzt voraus, dass die Parteien möglichst gleich stark sind.
- Zwischen ungleichen Parteien kommt es entweder zu verdeckten Aktionen oder gleich zum Kampf.
- Konflikt als Spiel ist beendet, wenn (auch durch Dritte) feststeht, dass eine Seite gewonnen und die andere verloren hat.

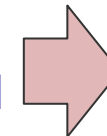
4. Koalitionsbildung:

Verbündete werden
geworben



5. Gesichtsverlust:

Die Gegenpartei wird
öffentlich demontiert



6. Drohungen:

Sanktionen wer-
den angedroht

Konflikteskalation nach Glasl – ernster Kampf

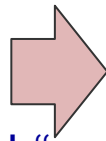


Kampf / Schläge

- Die andere Partei gilt als Feind, der persönlich getroffen, unterdrückt, geschädigt, ja schließlich vernichtet werden soll.
- Im Kampf ist jedes Mittel recht, auch Gewalt
- Ein Konflikt nimmt dann die Form eines Kampfes an, wenn die andere Partei als alleinige Ursache des Übels angesehen wird.
- Konflikt als Kampf ist beendet, wenn eine Seite die andere ausgeschaltet hat.

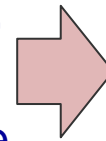
7. Ausgrenzung:

Die Gegenpartei wird als „Unmensch“ ausgesondert.



8. Zerstörungsschläge:

Die andere Seite soll am Lebensnerv getroffen werden

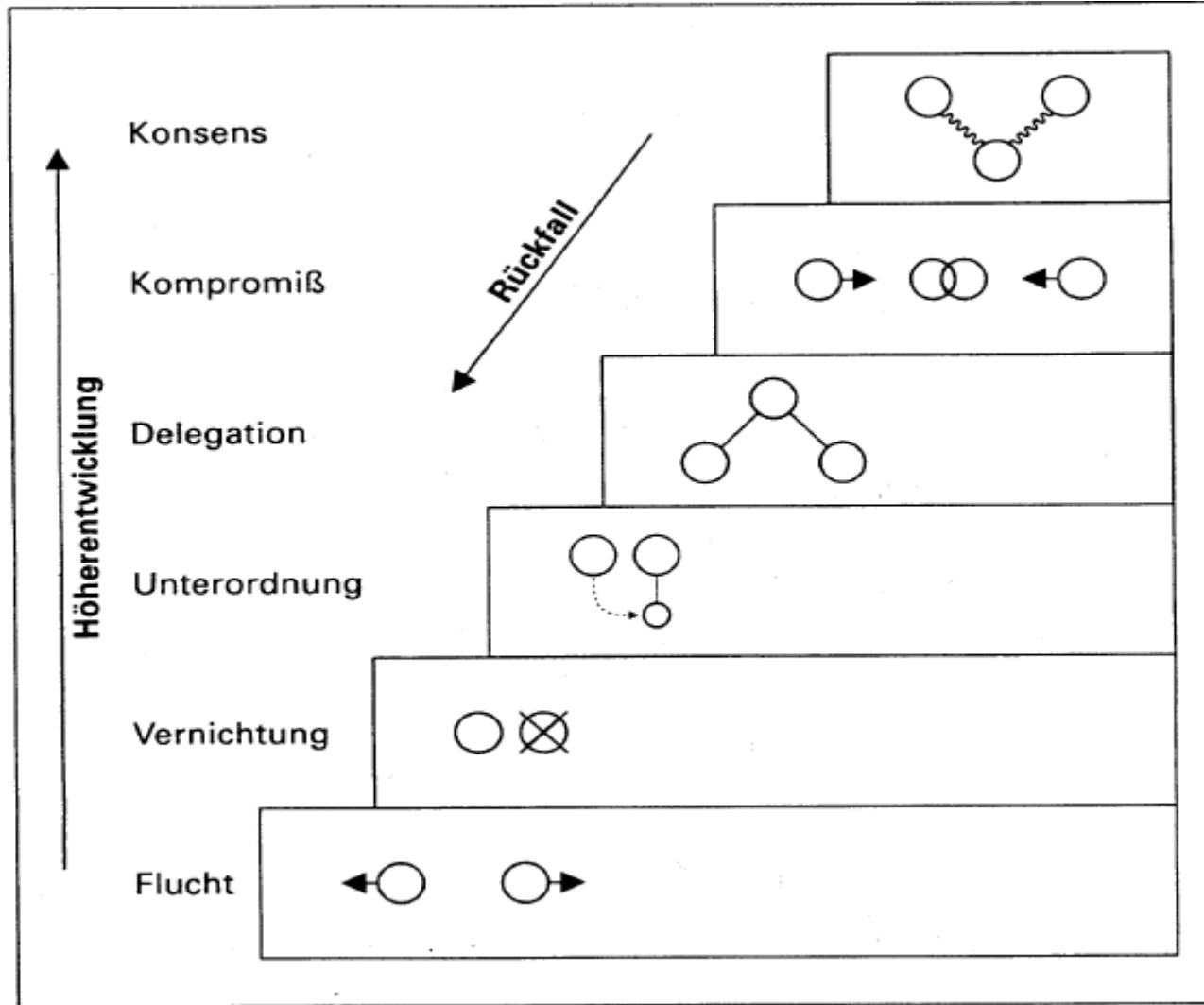


9. Totale Konfrontation:

Vernichtung um jeden Preis, auch den der Selbstzerstörung



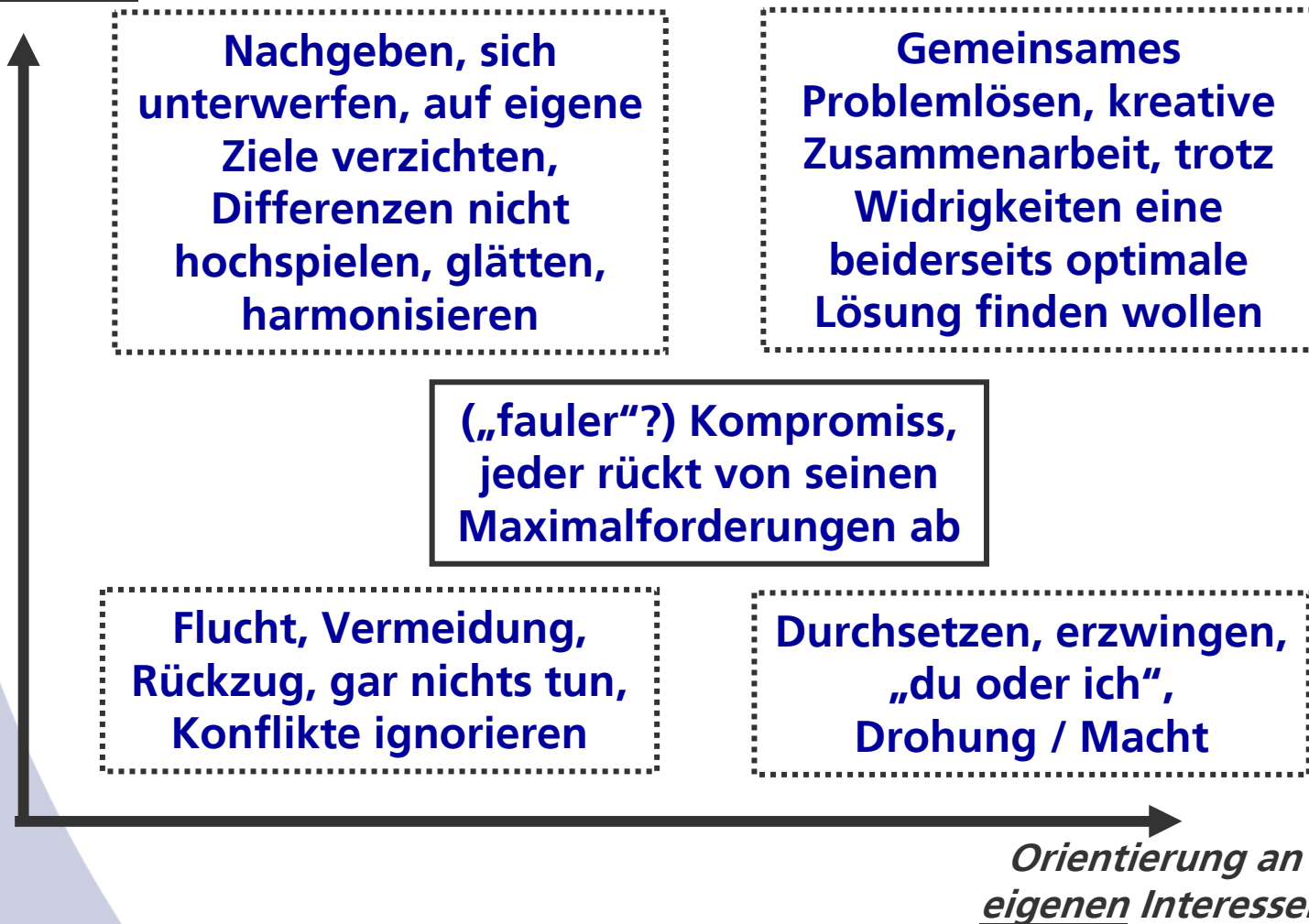
Konfliktlösung - Grundmuster



Konfliktlösung - Lösungsverhalten



*Orientierung
am Anderen*



Konfliktlösung – praktische Tipps



1. Trennung von Sache und Person!
2. Trennung von Sache und Person!
3. Trennung von Sache und Person!
4. In verzwickten Fällen immer eine Nacht drüber schlafen, bevor man reagiert; Rückmeldung von Nahestehenden einholen
5. Sich fragen: was ist denn wirklich passiert? Worum geht es? (siehe Konfliktdiagnose)
6. Ernsthaft nach Alternativen / der win-win-Situation suchen
7. Sich nicht zum Publikum / zur Partei fremder Auseinandersetzungen machen lassen
8. Etc.

Konfliktprophylaxe



Konfliktart	Konfliktreduzierende Maßnahmen
Wert- konflikte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine überzeugende Vision und klare Mission vertreten, mit der sich Menschen identifizieren können ▪ Wertvorstellungen und Spielregeln klären, für die alle verbindlich sind ▪ Mitarbeiter in die Entwicklung gemeinsamer Zielperspektiven und Strategien einbinden ▪ Kritische Loyalität fordern und fördern
Sach- konflikte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare und überprüfbare Ziele vereinbaren ▪ Wo dies nicht möglich oder ratsam ist: Grenzen und Bewegungsspielräume verbindlich abstecken ▪ Besprechungen so führen, dass Kontroversen kreativ stimulieren und als bereichend erlebt werden ▪ Den horizontalen und vertikalen Informationsaustausch verstärken ▪ Regelmäßige Treffen festlegen, um Probleme und Spannungen schon im Vorfeld zu entdecken, zu klären und gemeinsam anzugehen
Beziehungs- konflikte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offenheit und Vertrauen fördern, am besten durch eigenes Beispiel vorangehen ▪ Konflikte und Unstimmigkeiten aufgreifen und zur Sprache bringen ▪ Klare Kompetenz- und Verantwortungsbereiche schaffen ▪ Rückmeldung über Ergebnisse, Leistung und Verhalten rechtzeitig und begründet geben ▪ Kritikrunden arrangieren („360-Grad“)
Verteilungs- konflikte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch Anreize den sportlichen Ehrgeiz wecken, nicht durch Drohungen die Aktivitäten gegeneinander richten ▪ Spielregeln festlegen, die konkurrierende Aktivitäten regeln und binden ▪ Prinzipien der Gerechtigkeit und Fairness verdeutlichen und einfordern
Entscheidungs- konflikte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MA nach Kriterien auswählen und (be)fördern, die die gemeinsamen Werte aktiv mittragen ▪ Mut und Risikobereitschaft belohnen, die die Organisation ihrer Vision näher bringen ▪ Intelligente Fehler tolerieren, aus denen alle lernen können

Selbstlernzeit - Literaturstudium



SRH Hochschule
Heidelberg

- Arbeiten Sie den Text zu Gruppen durch. Welche neuen Aspekte zusätzlich zur Vorlesung ergeben sich daraus?
- Lesen Sie den Textausschnitt Schulz von Thun „Miteinander Reden“. Was ist die Grundaussage seines Vier-Ohren-Modells, und was hat das mit den Themen Team und Konflikt zu tun?

Selbstlernzeit - Übungsfragen

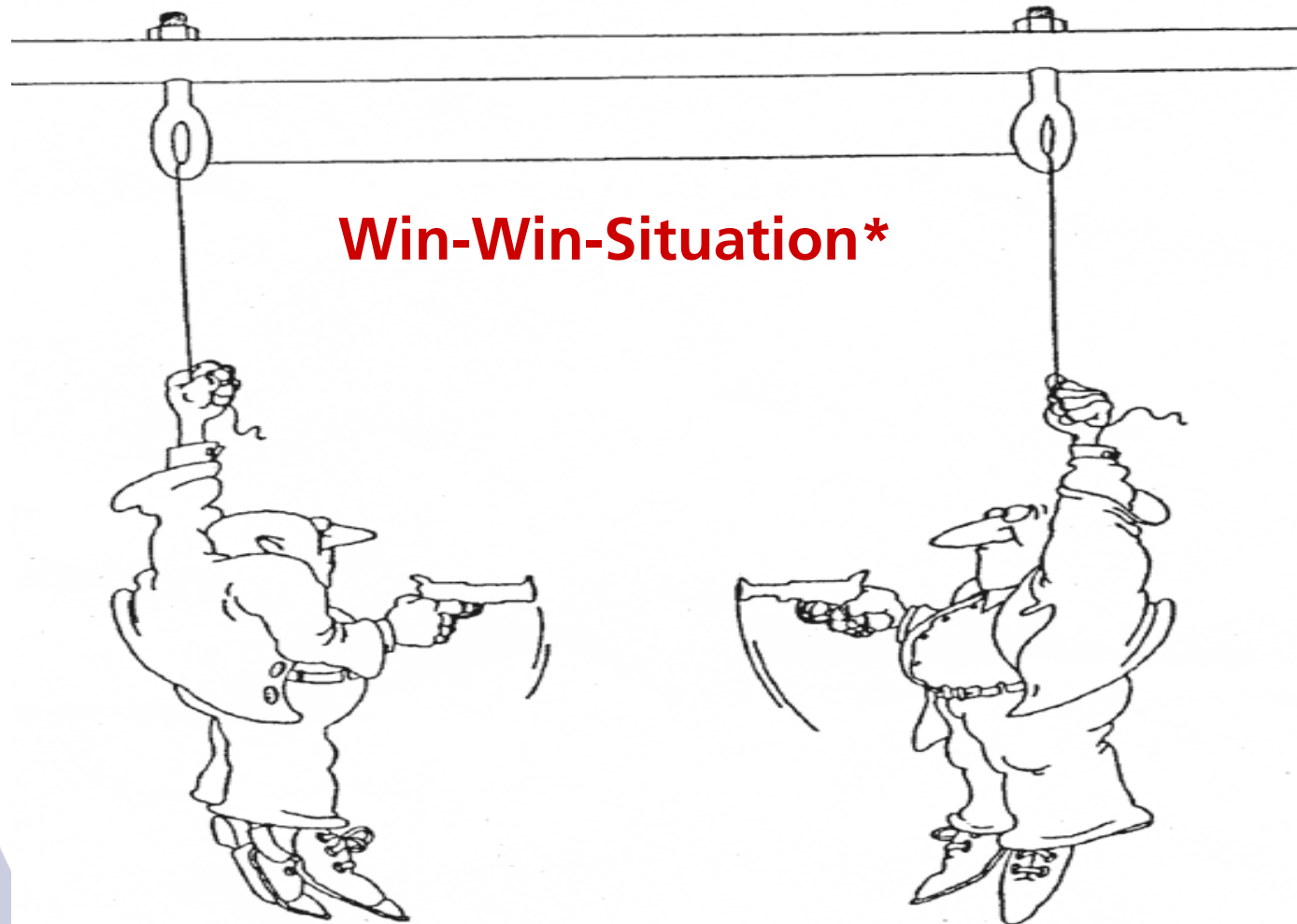


- 1) Sie haben sicher schon in einem Team gearbeitet. Geben Sie hieraus Beispiele für fördernde und störende Verhaltensweisen im Team, sowie für die Teameffektivität.
- 2) Betrachten Sie die Phasen der Teamentwicklung. Inwiefern deckt sich dies mit Ihren Erfahrungen, und wo melden Sie Zweifel an? Bitte kurz (ca. 5 Sätze) kommentieren.
- 3) Welche Rollen haben Sie selbst schon in Teams eingenommen? Welche streben Sie an? Bitte kurz kommentieren.
- 4) Bei einer Teamdiagnostik kommt heraus, dass 5 der 8 Mitglieder Kreative sind, ein Berater und zwei Prüfer.
 - A) welche Gruppendynamik erwarten Sie aus einer solchen Konstellation?
 - B) welche konkreten Massnahmen / Tools empfehlen Sie und warum, um dieses Team produktiver zu machen?
- 5) Warum könnte man behaupten, dass sich Beziehungskonflikte im Rahmen von Organisationen nicht lösen lassen? Bitte kommentieren Sie.
- 6) Welche der genannten Konfliktursachen halten Sie für die wichtigsten, und warum?
- 7) Diskutieren Sie in Ihrer Arbeitsgruppe das Glasl-Modell der Konflikteskalation. Inwiefern halten Sie dies für realistisch? Wo müssten konkrete Massnahmen ansetzen, um die „endgültige“ Eskalation rechtzeitig zu vermeiden?
- 8) Was genau versteht man unter einer win-win-Situation als Konfliktlösungsstrategie? Geben Sie bitte ein Beispiel.

Das Letzte ...



SRH Hochschule
Heidelberg



* für zwei schwebende Akteure über dem Krokodilbecken im Heidelberger Zoo