

**TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF  
ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES**

# Learning Workplaces

## Workshop:

*Die sechs wichtigsten Querschnittskompetenzen für  
ArbeitnehmerInnen  
Modul 2: Teambildung*

[Datum des Workshops]



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

*Nummer der Projektvereinbarung: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.

Learn continually -  
there's always "one  
more thing" to learn!

*Steve Jobs*

Willkommen zum  
**Workshop** des  
LEARN-Projekts!



***Lasst uns das Eis brechen!***



# Einführungen



Einführung

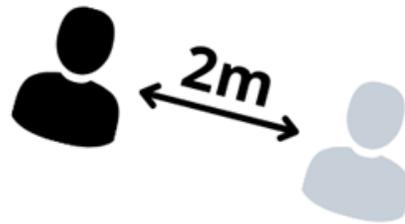
R

U

L

E

S



# Die 6 Module



1. Kommunikation



2. Teambildung



3. Resilienz



4. Verantwortung  
und ethische Praxis



5. Unternehmerische  
Denkweise



6. Lernen zu lernen

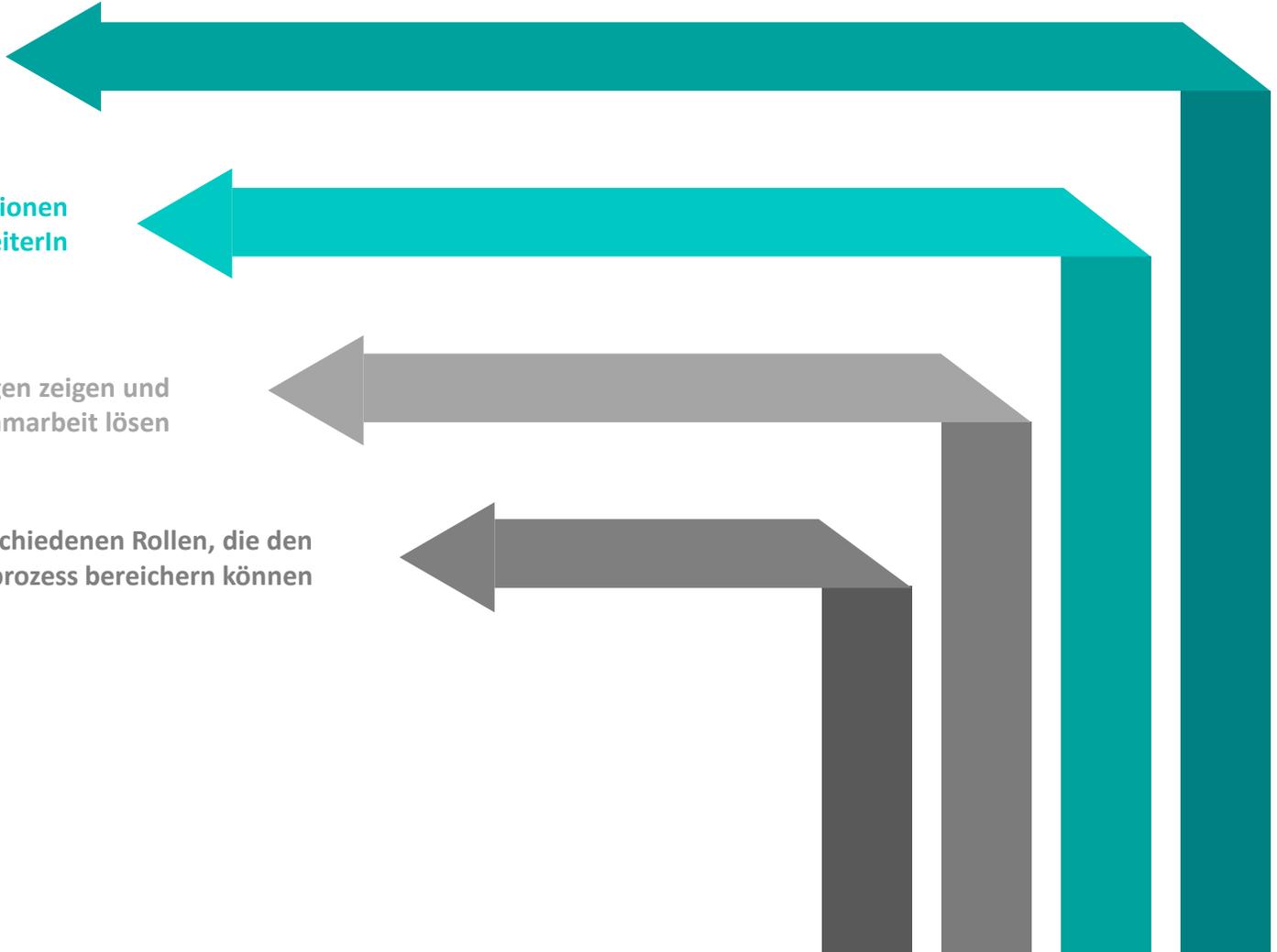
# Zielsetzungen

Verstehen, wie Teambuilding einen Mehrwert darstellt

Identifizieren Sie die verschiedenen Arbeitspositionen  
und die beste Rolle für jede(n) MitarbeiterIn

Mehr Einfühlungsvermögen zeigen und  
Probleme durch Teamarbeit lösen

Wertschätzung der verschiedenen Rollen, die den  
Entscheidungsprozess bereichern können



# "Der Turm"

- Teamarbeit ist der Schlüssel zur Erreichung eines Ziels
- Wertschätzung verschiedener Rollen innerhalb des Unternehmens, um den Entscheidungsprozess zu bereichern

# Bilden Sie kleine Gruppen von 5 Personen

1 oder 2 Personen in diesen Gruppen sind benachteiligt



# Versuche, das runde Objekt auf der Spitze des Turms zu halten

- Du kannst Zeitungspapier, Klebeband, Scheren, Papier... verwenden.
- Alle Mitglieder der Gruppe sollten an der Produktion beteiligt sein.
- Der runde Gegenstand muss mindestens 20 Sekunden lang stabil bleiben.

**Sie haben 10 Minuten Zeit!**

# "Der Turm"

## Bewerten Sie Ihren Erfolg

- **Ein erfolgreiches Ergebnis** bedeutet, dass der Turm in der Lage war, das runde Objekt zu tragen.
- **Erfolg im Prozess** bedeutet, dass der Ansatz und die Gestaltung unter Einbeziehung der besten Ideen aller Beteiligten erreicht wurde.
- **Erfolg in Beziehungen** bedeutet, dass es eine umfassende Beteiligung, gegenseitiges Verständnis und integrative Entscheidungen gab.

Das dreiteilige Modell von Ergebnissen, Beziehungen und Prozessen ist ein gutes Prinzip, auf das Sie im Laufe Ihres Projekts oder Ihrer Veranstaltung zurückgreifen können.

# "Der Turm"

## Runde der Bewertung

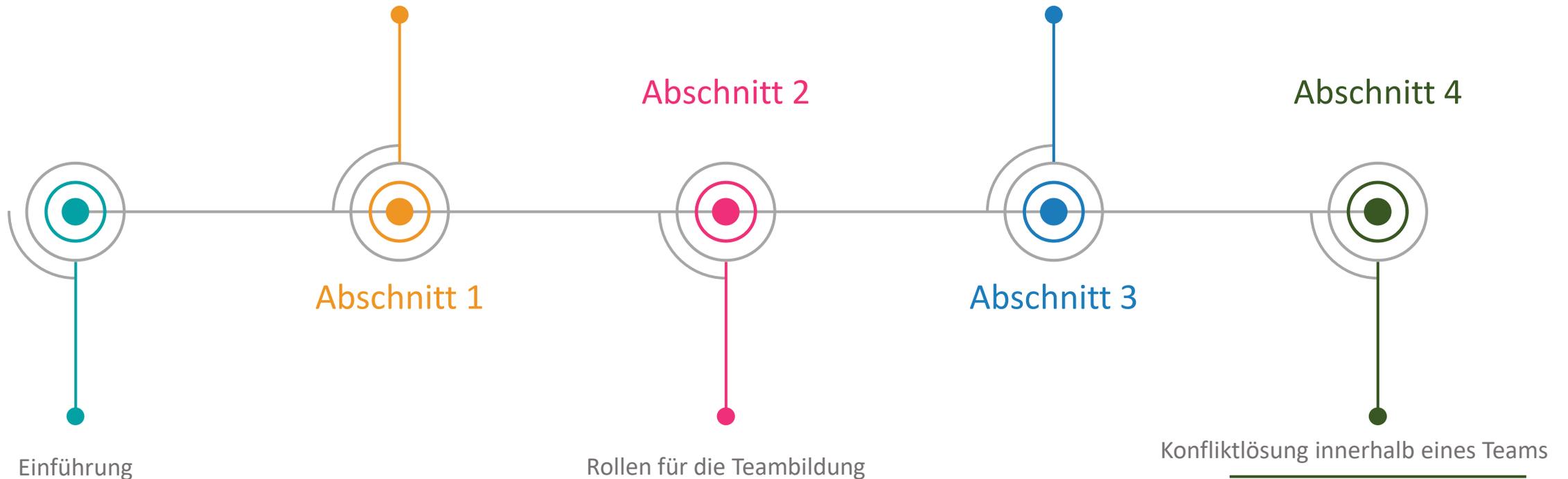


- Was haben Sie über Teamarbeit gelernt?
- Ist es Ihnen gelungen, die drei Erfolge zu erreichen? Wie kam es dazu? Warum?
- Was hätte Ihnen zu mehr Effizienz verhelfen können?

# Aufbau des Moduls

Grundsätze der Teambildung

Teambuilding-Techniken



***"Niemand kann eine Sinfonie pfeifen. Es braucht ein ganzes Orchester, um sie zu spielen."***

Halford Edward LUCCOCK

Amerikanischer Schriftsteller, Minister und Professor an der Universität Yale

# Abschnitt 1 – Grundsätze der Teambildung

Definition von Team, Teamarbeit und Teambildung

Etappen der Teamentwicklung

Wie Teamarbeit einer Organisation/einem Unternehmen nutzen kann

# Ein Team

*"Ist eine kleine Anzahl von Personen mit sich ergänzenden Fähigkeiten, die sich einem gemeinsamen Zweck, Leistungszielen und einer Vorgehensweise verpflichtet haben, für die sie sich gegenseitig zur Verantwortung ziehen."*

*Jon R. Katzenbach und  
Douglas K. Smith*

*Gründer und Co-Leiter des Katzenbach Center bei PwC U.S. und  
Vorstandsvorsitzender des The Rapid Results Institute*

# Definition von Team, Teamarbeit und Teambildung

## Ein Team ist...

- Eine kleine Gruppe von Menschen (effizient)
- mit **komplementären Fähigkeiten**
- mit gemeinsamen **Leistungszielen** und einem **Konzept**
- für die sie sich
- **gegenseitig zur Verantwortung ziehen**

**Engagiert für ein gemeinsames Ziel**



# Definition von Team, Teamarbeit und Teambildung

## Was ist Teamarbeit?



# Definition von Team, Teamarbeit und Teambildung

## Was ist Teambildung?

- Die Methode, die in den 1980er Jahren in Nordamerika aufkam, ist für die Personalabteilungen von Interesse, die darin eine Chance sehen, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln
- Stärkung des Zusammenhalts durch gemeinsame Aktivitäten und Teamarbeit
- Die Teambildung ist Teil des Ziels des unternehmerischen Wohlbefindens. Um dieses Ziel zu erreichen, bietet die Teambildung fünf wesentliche Vorteile:



- ✓ Stimulation der **Motivation**
- ✓ **Förderung der internen Kommunikation**, um mögliche Spannungen zu vermeiden
- ✓ Erleichterung der **Integration** von neuen MitarbeiterInnen
- ✓ Schaffung eines **freundlichen Arbeitsumfelds**, das Stress begrenzt und die Produktivität erhöht
- ✓ Langfristige **Verbesserung der Gesamtleistung** des Unternehmens

# Etappen der Teamentwicklung

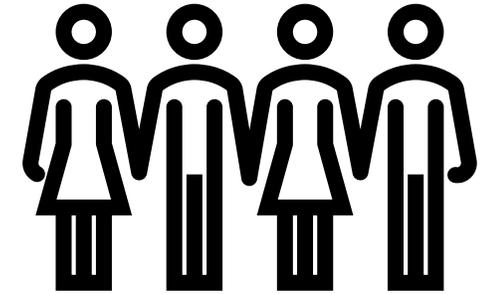
## Die verschiedenen Phasen des Teamaufbaus: das Modell von Tuckman

Das 1965 von Bruce Tuckman, einem auf Gruppendynamik spezialisierten amerikanischen Psychosoziologen, entwickelte Tuckman-Modell ist eine **fünfstufige Methode zum Aufbau des Teamzusammenhalts**. Diese Stufen beginnen, wenn sich das Team zum ersten Mal trifft, und enden am Ende des Projekts. Nach Tuckman sind diese fünf Phasen notwendig und unvermeidlich, damit das Team wachsen, sich Herausforderungen stellen, Probleme angehen, Lösungen finden, Aufgaben planen und Ergebnisse erzielen kann.



# Etappen der Teamentwicklung

## Die verschiedenen Phasen des Teamaufbaus: das Modell von Tuckman



### Findungsphase

#### Teambildung

- Einzelpersonen werden sich gegenseitig testen und beurteilen
- Die Gruppenmitglieder suchen nach einem Rahmen
- Die Personen versuchen, die Situation zu erfassen
- Orientierungsphase: Um welche Aufgabe handelt es sich?
- Die Teams sind jetzt sehr abhängig von der Führungsperson

### Konfliktphase

#### Spannungen im Team

- Zwischen den Gruppenmitgliedern kommt es zu Spaltungen und Gegensätzen.
- Der Grad der Feindseligkeit im Team steigt
- Mitglieder haben eine aggressive oder unterwürfige, aber nicht durchsetzungsfähige Haltung
- Es kann zu Widerständen kommen
- Der Grad der Emotionalität ist hoch

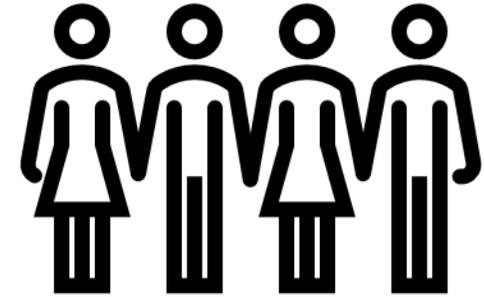
### Regelungsphase

#### Teamarbeit

- Die Gruppe entwickelt sich nach gemeinsamen Regeln
- Konflikte werden reduziert und Harmonie wird geschaffen
- Es wird eine Verbindung zwischen den Mitgliedern der Gruppe hergestellt
- Die Emotionalität nimmt ab, Empathie entwickelt sich. Jede/r behauptet sich mehr und mehr und immer besser und besser.

# Etappen der Teamentwicklung

## Die verschiedenen Phasen des Teamaufbaus: das Modell von Tuckman



Leistungs-  
phase

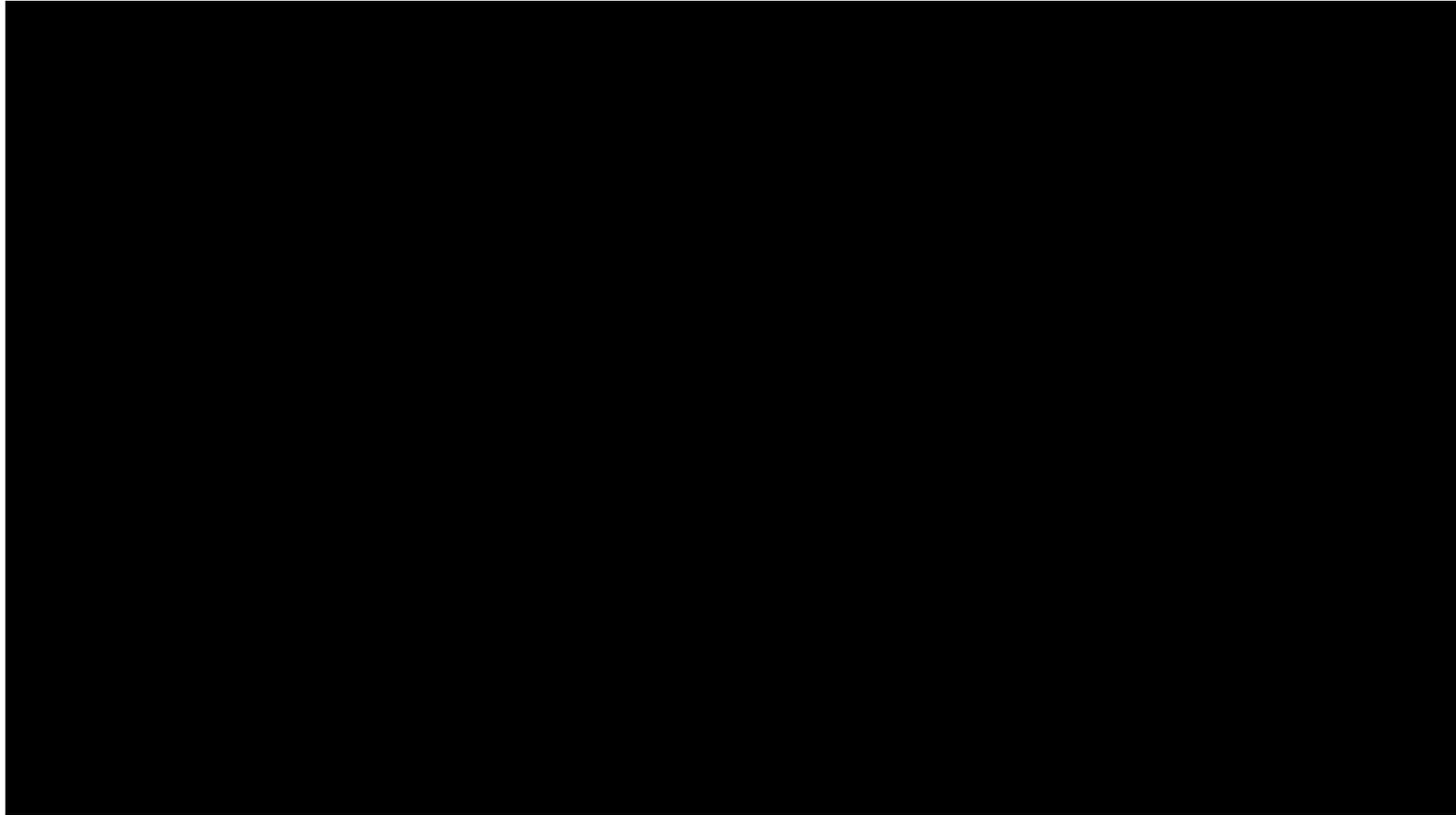
### **Ausführung**

- Jede/r konzentriert sich auf seine Rolle im Bezug auf das Ziel
- Phase des Vorschlags von Ideen, Feedback und Korrektur
- Die Beziehungen basieren jetzt auf beruflichen Beziehungen
- Die Normen werden flexibler und die Mitglieder akzeptieren sich gegenseitig.
- Synergien entstehen und Zusammenarbeit findet statt

Auflösungs-  
phase

### **Auflösung**

- Der Auftrag ist erfüllt; das Ziel der Gruppe ist erreicht
- Analysephase des Geschehenen zur Erstellung eines Erfahrungsberichts oder Tätigkeitsberichts
- Der Bericht wird für zukünftige Teams oder Projekte verwendet



# Wie Teamarbeit einer Organisation/einem Unternehmen nutzen kann

## Die wichtigsten Vorteile der Teamarbeit

### Für die ArbeitgeberInnen

- ✓ **Stärkung der Bindungen zwischen den MitarbeiterInnen**, um die Atmosphäre und das Arbeitsumfeld zu verbessern
- ✓ **Motivationssteigerung**
- ✓ Stärkung des **Zusammenhalts** der Gruppe
- ✓ Entwicklung eines **Zugehörigkeitsgefühls** der MitarbeiterIn zur Gruppe
- ✓ **Die Solidarität** stärken und der Kommunikation einen Sinn geben
- ✓ **Konfliktthemen ansprechen** und die Kommunikation zur **Lösung von Problemen** freimachen
- ✓ Schwierigkeiten aus einem anderen Blickwinkel betrachten



# Wie Teamarbeit einer Organisation/einem Unternehmen nutzen kann

## Die wichtigsten Vorteile der Teamarbeit

### Für die ArbeitnehmerIn

- ✓ Wenn Sie mehr über die **Einstellung Ihrer KollegInnen** zur Teamarbeit und zur Arbeit im Allgemeinen wissen, erhalten Sie ein umfassenderes Bild ihrer **Motivationen und Einstellungen am Arbeitsplatz.**
- ✓ Um Ihre Teammitglieder besser **zu verstehen**
- ✓ Zur **Interaktion mit anderen** und als erste Brücke, um die Kommunikation über laufende Probleme am Arbeitsplatz zu beginnen
- ✓ Sich der Gefühle am Arbeitsplatz bewusst zu werden, was es ihnen ermöglicht, bei der Arbeit im Team **wachsamer zu sein**
- ✓ Zu verstehen, was jede/r Einzelne in das Unternehmen einbringt, sich ein **Bild von seinen Fähigkeiten**, aber auch von den Aufgaben zu machen, die seinen KollegInnen zugewiesen werden, und **sein Engagement** im Unternehmen **zu fördern**



Wie Teamarbeit einer Organisation/einem Unternehmen nutzen kann

## Überlebensspiel in der Wüste

Starten Sie das Spiel zunächst individuell, indem Sie die Gegenstände in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit in "Mein Ranking" ablegen



# Wie Teamarbeit einer Organisation/einem Unternehmen nutzen kann

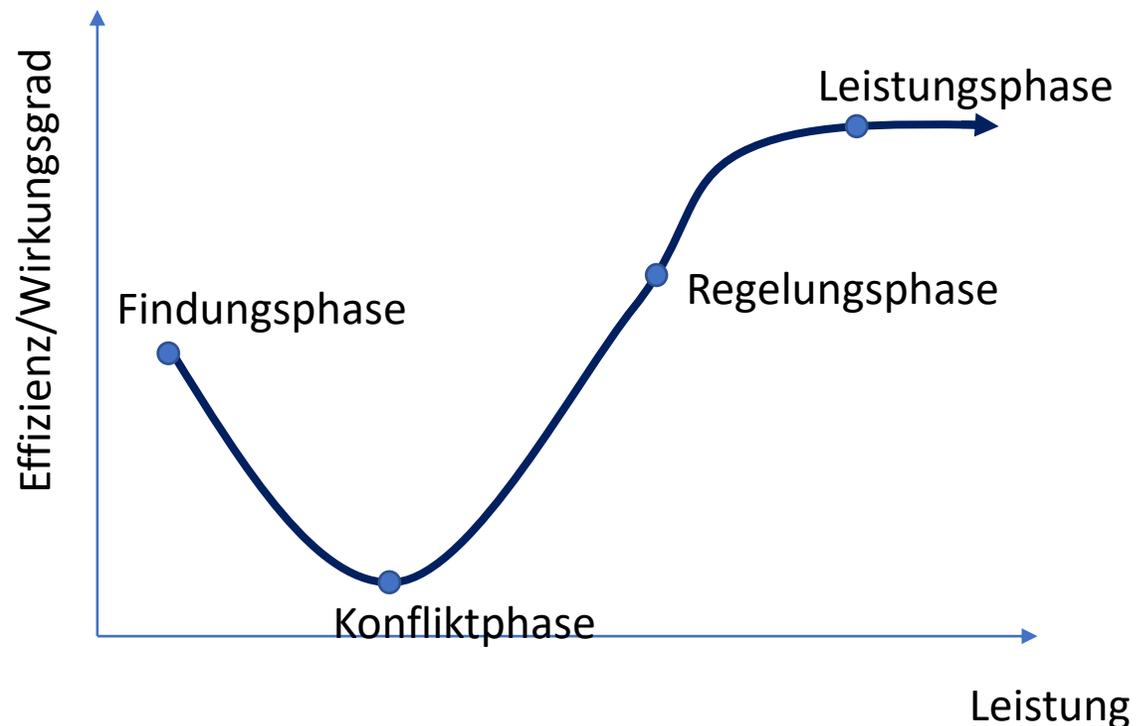
## Überlebensspiel in der Wüste

Teilen Sie sich dann in 4er-Teams auf und versuchen Sie, einen Konsens zu finden.  
Schreiben Sie das Ergebnis in die Spalte "Rangliste der Mannschaft".



# Wie Teamarbeit einer Organisation/einem Unternehmen nutzen kann

**Analysieren Sie, welche Phasen des Tuckmanschen Modells Sie durchlaufen haben**



- ✓ Welche Überlegungen haben Sie angestellt, um die Probleme zu lösen?
- ✓ Welche Themen oder Fragen haben Sie berücksichtigt?
- ✓ In welcher Reihenfolge sind Sie an diese Themen herangegangen?
- ✓ Ermitteln Sie, wie schwierig es war, einen Konsens im Team zu finden, und ob sich schließlich alle einig waren.

# Abschnitt 2 – Rollen für die Teambildung

Die natürliche Rolle eines(r) Mitarbeiter(in)

Die verschiedenen Rollen innerhalb eines Unternehmens, die den Entscheidungsprozess unterstützen können

# Die natürliche Rolle eines(r) Mitarbeiter(in)

## Die 9 Belbin-Team-Rollen

Reflexion/Denken		
	Neuerer	Kreativ, phantasievoll. Generiert Ideen und löst schwierige Probleme
	Beobachter	Meint es ernst. Strategisch und urteilsfähig. Sieht alle Möglichkeiten. Urteilt genau
	Spezialist	Selbstbezogen, engagiert. Dem Fachwissen zugewandt. Liefert Informationen und Wissen, das sonst kaum verfügbar ist
Aktion		
	Umsetzer	Praktisch, zuverlässig, effizient. Setzt Ideen in Aktionen um und organisiert die Arbeit, die getan werden muss
	Macher	Herausfordernd, dynamisch, macht Druck. Hat den Antrieb und Mut, Hindernisse zu überwinden
	Perfektionist	Zuverlässig, gewissenhaft, ängstlich. Deckt Fehler und Unterlassungen auf. Liefert pünktlich
Beziehungen mit Menschen		
	Koordinator	Reif, zuversichtlich, erkennt Talente. Erklärt Ziele. Delegiert wirksam
	Teamarbeiter	Umgänglich, freundlich, einsichtig, zuvorkommend und diplomatisch. Hört zu. Baut Reibungsverluste ab
	Wegbereiter	Enthusiastisch, kommunikativ und nach außen orientiert. Erforscht Möglichkeiten und entwickelt Kontakte

# Die natürliche Rolle eines(r) Arbeitnehmers(in)

**Machen Sie den Test!**

**Das Selbstwahrnehmungsinventar für Teamrollen nach Belbin**



# Die natürliche Rolle eines(r) Arbeitnehmers(in)

## Die 9 Rollen des Belbin-Teams



- Nachdem Sie nun Ihre wichtigsten Teamrollen herausgefunden haben, bilden Sie Teams aus 5 Personen.
- Zeichnen Sie diesen Kreis auf ein Blatt Papier.
- Tragen Sie Ihren Namen in die Segmente ein, die Ihren beiden wichtigsten Teamrollen entsprechen.
- Diskutieren Sie darüber und analysieren Sie es.
- Erstellen Sie eine Liste mit fünf Stärken des Teams und fünf möglichen Schwächen.
- Erarbeiten Sie auf der Grundlage der Diskussion 3 Aktionspunkte, die es dem Team ermöglichen, seine Effizienz zu steigern.

# Die verschiedenen Rollen innerhalb eines Unternehmens, die den Entscheidungsprozess unterstützen können

## Die Rollen der anderen verstehen, um sich stärker in die Teamarbeit einzubringen

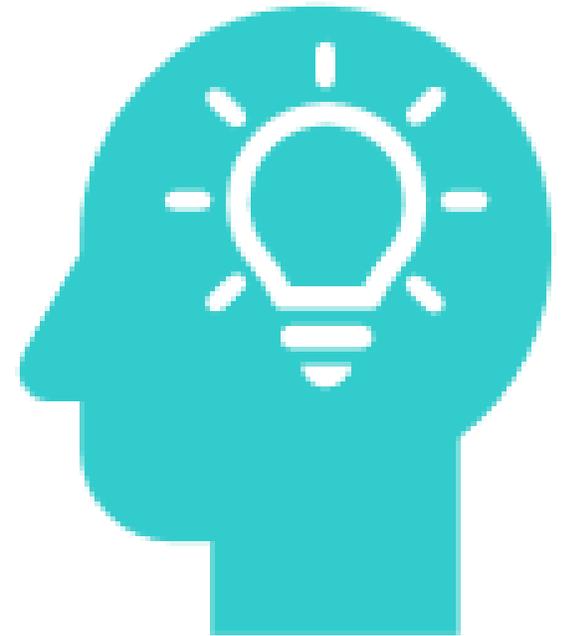
- ❖ Wenn Sie die Zuständigkeiten Ihrer MitarbeiterInnen **kennen** und **verstehen, können Sie** mehr über die vorhandenen Positionen erfahren und was sie für die Ausübung dieser Positionen qualifiziert.
- ❖ **Differenzierung** der verschiedenen Rollen und der Verantwortlichkeiten, die sie betreffen. Dies kann die tägliche Arbeit erleichtern, da sich mehr Personen der Aufgaben der anderen bewusst sind. Dies kann auch das Verständnis für die Arbeitsbelastung der anderen erhöhen, was dazu genutzt werden kann, die eigenen Verantwortlichkeiten auszugleichen und in der Teamarbeit zu berücksichtigen.



# Die verschiedenen Rollen innerhalb eines Unternehmens, die den Entscheidungsprozess unterstützen können

## Die Rollen der anderen verstehen, um sich stärker in die Teamarbeit einzubringen

- ❖ **Ein umfassenderes Verständnis** der im Unternehmen vorhandenen Positionen, das Ihnen bei der Suche nach einem Ansprechpartner helfen kann, falls Sie entweder Ihre Fähigkeiten in Bezug auf bestimmte Positionen aktualisieren oder Ihre Position ganz wechseln möchten.
- ❖ **Bewusstes und respektvolles Verhalten** gegenüber anderen Positionen und deren Aufgaben. Das steigert einerseits die Wertschätzung gegenüber den KollegInnen und andererseits die Motivation, eine andere Position am Arbeitsplatz auszuprobieren.





# Die verschiedenen Rollen innerhalb eines Unternehmens, die den Entscheidungsprozess unterstützen können

## Die verschiedenen Rollen innerhalb eines Unternehmens zu schätzen, um den Entscheidungsprozess zu unterstützen

- ❖ **Respekt gegenüber Ihren KollegInnen**, weil Sie deren Aufgaben im internen Entscheidungsprozess besser verstehen. So sind Sie aufgeschlossener für Erklärungen und können sich schnell anpassen.
- ❖ **Sie zeigen mehr Einfühlungsvermögen gegenüber den anderen Positionen** am Arbeitsplatz. Sie werden in der Lage sein, Fragen direkt an die Verantwortlichen zu stellen, da Sie mehr über den Entscheidungsprozess wissen. Wenn Sie wissen, wie Entscheidungen getroffen werden, können Sie ineffizienten oder unproduktiven Formen der Zusammenarbeit entgegenwirken.



# Abschnitt 3 – Techniken zur Teambildung

Techniken zur Förderung des Teamgeistes

Gemeinsames Ziel Dank Teamarbeit erreichen

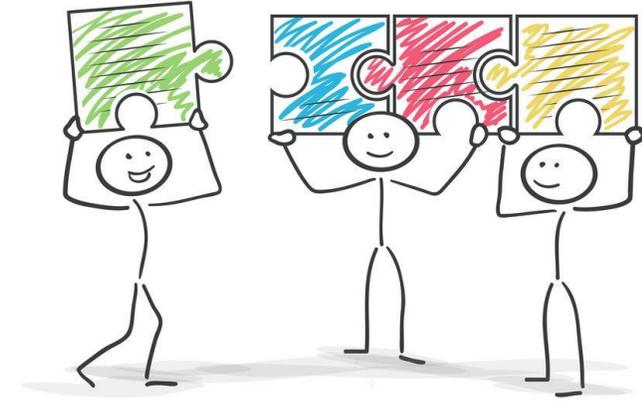
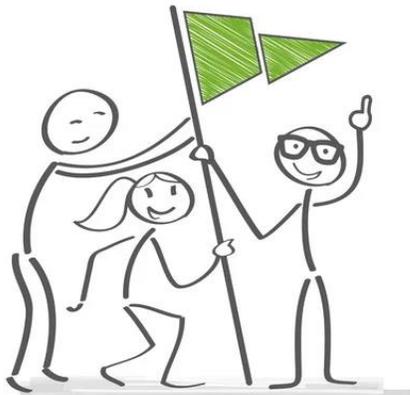
Teambildung - Stärkung des Vertrauens zwischen ArbeitnehmerInnen sowie zwischen  
ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen

# Techniken zur Förderung des Teamgeistes

## Teamarbeit anwenden und den Teamgeist fördern

*Um Teamarbeit anzuwenden, müssen Sie...*

1. Integrative und vielfältige Teams zusammenstellen
2. Zusammenarbeit zu einem zentralen Wert machen
3. Kommunikationskonventionen aufstellen
4. Ihre Kollegen zum gemeinsamen Gestalten einladen
5. Erfolgreiche Teamarbeit hervorheben
6. Gemeinsam Ihre Ziele festlegen
7. Flexibel sein

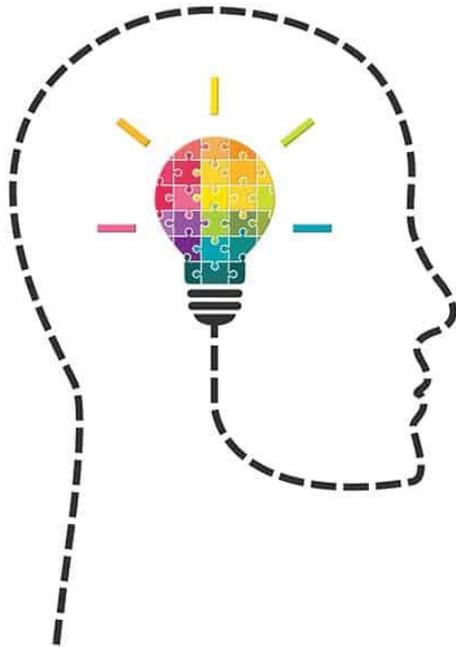


*Aber Sie müssen auch den Teamgeist fördern, indem Sie...*

1. Auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten
2. Zuständigkeiten klären
3. Informationen austauschen
4. Feedback innerhalb Ihres Teams einholen und geben
5. Sich in Teambesprechungen austauschen
6. Den Teamgeist bei gemeinsamen Aktivitäten aufbauen

# Techniken zur Förderung des Teamgeistes

**Hier finden Sie eine Reihe von Beispielen für Aktivitäten, mit denen Sie die Teamarbeit und den Teamgeist am Arbeitsplatz verbessern können!**



## *Aktivitäten zur Teamarbeit*

- Lösen Sie ein Rätsel mit der Beteiligung aller
- Versuchen Sie einen Kompliment-Kreis
- Führen Sie einen Persönlichkeitstest durch und teilen Sie die Ergebnisse mit

## *Aktivitäten für den Teamgeist*

- Erstellung eines kollektiven Bildes über die Werte des Unternehmens
- Zusammenarbeit für eine Wohltätigkeitsorganisation oder einen Solidaritätsverein
- Spielen Sie in den Pausen verschiedene Spiele (z.B. "Schnitzeljagd" ...)

# Gemeinsames Ziel dank Teamarbeit erreichen

## Problembaum



Das Problem bei diesem Baum ist der mangelnde Zusammenhalt des Teams



Zeichnen Sie einen Problembaum auf ein großes Blatt Papier



Versuchen Sie herauszufinden, welche Themen das Problem verursachen und welche Folgen es hat. Versuchen Sie auch, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Problemen herzustellen.



# Gemeinsames Ziel dank Teamarbeit erreichen

## Lösungsbaum



Zurück in der großen Gruppe beginnen Sie, über Lösungen für das Hauptziel nachzudenken (Zusammenhalt in der Teamarbeit)



Die Antwort sollte in Form von **Konsequenzen** gegeben werden und die Ursprünge sollten sich immer auf Aspekte der Teamarbeit beziehen und darauf, wie sich die Kommunikation auf diese Fragen auswirken kann.



Nennen Sie eine Aktivität, die in Ihrem Unternehmen durchgeführt werden kann, und eine, die nicht durchgeführt werden kann, und warum!

# Gemeinsames Ziel dank Teamarbeit erreichen

## Der Zusammenhalt des Teams ermöglicht es, das Problem zu lösen

- ❖ **Die Identifizierung** der verschiedenen **Probleme** und **der Beziehungen zwischen diesen Problemen** würde Ihnen helfen, zu verstehen, welche Fragen für Ihre KollegInnen wichtig sind und woher sie kommen. Nachdem Sie die Ursachen dieser Probleme verstanden haben, werden Sie lernen, wie Sie mit den Problemen umgehen und sie verringern können. Sie werden auch die Verflechtung von Problemen erkennen, die für Außenstehende oft nicht sichtbar sind.
- ❖ Mehr **Einfühlungsvermögen** für die Probleme Ihrer KollegInnen und die Fähigkeit, diese Probleme schneller zu erkennen: Da die Aufgabe darin besteht, über **praktikable Lösungen** für diese Probleme zu sprechen, müssen Sie versuchen, sie umzusetzen.
- ❖ Sie kennen die Lösungen für Probleme, die mit dem Arbeitsplatz zusammenhängen. So können Sie auch rücksichtsvoller auf Ihr Team zugehen und wissen, was für das Team wichtig ist.



Stärkung des Vertrauens zwischen ArbeitnehmerInnen untereinander und ihren ArbeitgeberInnen, durch Teambildung

## Stärkung des Vertrauens am Arbeitsplatz, um eine perfekte Teamarbeit zu erreichen

### The Trust Equation



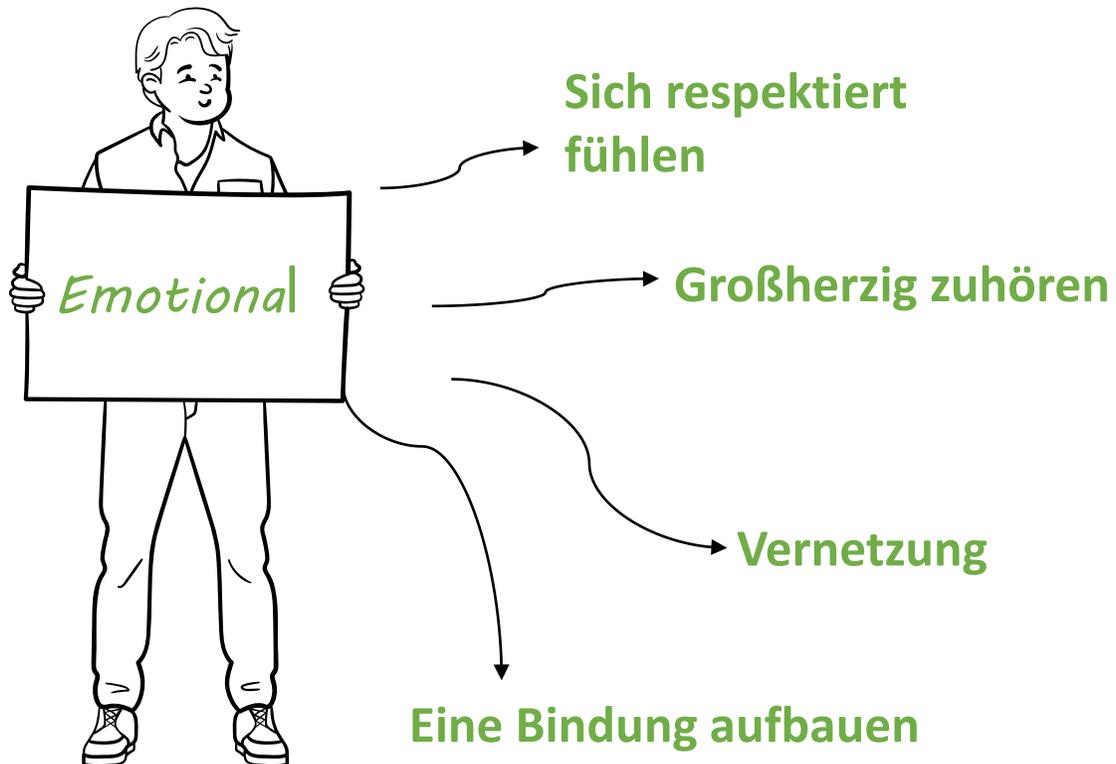
$$\frac{\text{Glaubwürdigkeit} + \text{Zuverlässigkeit} + \text{Beziehung}}{\text{Selbstorientierung}}$$

BetterUp 

Source: <https://mbw01-prod.s3.amazonaws.com/950715a007/9a03acc-c3d6-4a43-ae75-6ca63ba902.jpg>

# Stärkung des Vertrauens zwischen ArbeitnehmerInnen untereinander und ihren ArbeitgeberInnen, durch Teambuilding

## Die 2 Arten von Vertrauen



Pünktliches Erscheinen

Die Arbeit erledigen

Einhaltung von Fristen

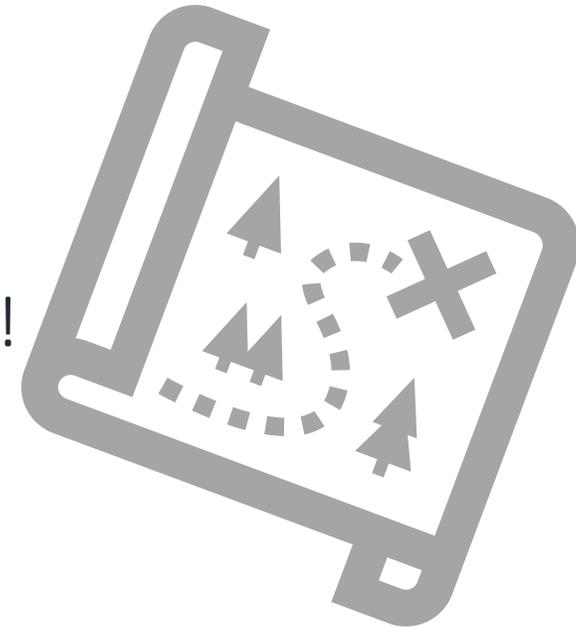
Zuverlässig sein



# Stärkung des Vertrauens zwischen Arbeitnehmern und Arbeitnehmern und Arbeitgebern durch Teambildung

## Teambuilding-Übung: Schnitzeljagd

Versuchen Sie in 4er-Teams, jeden Punkt auf der Liste zu finden und dem Trainer zu zeigen!



# Abschnitt 4 – Konfliktlösung innerhalb eines Teams

Die verschiedenen Arten und Ebenen von Konflikten

Teamarbeit als Problemlösungsinstrument



## Analysezeit

Kommentieren Sie anhand des Videos, das Sie gerade gesehen haben, die Qualität Ihres Teams und wie es im Allgemeinen mit Problemen umgeht



# Die verschiedenen Arten und Stufen von Konflikten

## Die Definitionen von Konflikt und Streit

- Nach John Burton (1990) ist ein Streitfall eine kurzfristige *Meinungsverschiedenheit*, die dazu führen kann, dass die Streitparteien eine Art von Lösung finden; es geht dabei um Themen, die verhandelbar sind.
- Im Gegensatz dazu handelt es sich bei *Konflikten* um Langzeitkonflikte mit tief verwurzelten Problemen, die als "nicht verhandelbar" angesehen werden (1990).



# Die verschiedenen Arten und Stufen von Konflikten

## Die Ebenen der Konfliktlösung: das Modell von Lencioni

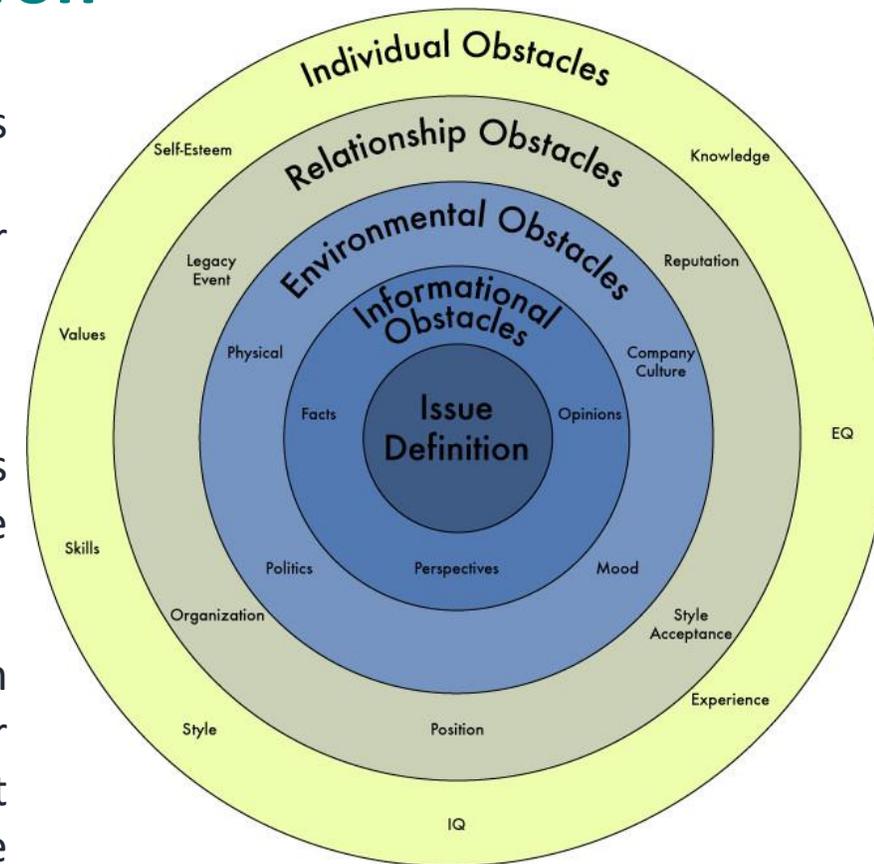
Können Sie anhand der von Lencioni vorgestellten Ebenen des Konfliktlösungsmodells über einige frühere Konflikte sprechen?

Wenn Sie in den äußeren Schichten stecken geblieben sind, war der Konflikt dann produktiv oder nicht?

Hat es zu einem Engagement/einer Verpflichtung geführt?

Möglicherweise gibt es mehrere Hindernisse. Wahrscheinlich gibt es mehrere Ebenen oder Hindernisse, die Ihr Team daran hindern, Probleme zu lösen.

Das Ziel ist es, das **eigentliche Thema in den Mittelpunkt zu rücken**. Um dorthin zu gelangen, müssen die Teams oft mehrere Hindernisse oder Themen erkennen und angehen, die mit dem eigentlichen Problem nicht in Verbindung stehen, aber Ablenkungen und Hindernisse für eine erfolgreiche Konfliktlösung darstellen.



Conflict Resolution Model

# Die verschiedenen Arten und Stufen von Konflikten

## Identifizieren Sie das Problem innerhalb der verschiedenen Ebenen



### - *Individuelle Hindernisse:*

Übungen zur persönlichen Geschichte und Eisbrecher können ebenfalls sehr helfen, individuelle Hindernisse zu erkennen und zu verstehen.

- Welche individuellen Hindernisse können Ihr Team davon abhalten, das eigentliche Problem anzugehen?
- Was könnte getan werden, um diese Hindernisse besser zu verstehen?

### - *Beziehungshindernisse:*

Um mögliche Beziehungshindernisse besser zu verstehen, stellen Sie Fragen wie diese:

- Haben bestimmte Verhaltensweisen einem oder mehreren Teammitgliedern einen ungünstigen Ruf eingebracht?
- Haben Teammitglieder unterschiedliche Stile und Toleranzniveaus, die eine Konfliktlösung verhindern?

# Die verschiedenen Arten und Stufen von Konflikten

## Identifizieren Sie das Problem innerhalb der verschiedenen Ebenen

### *- Umweltbedingte Hindernisse*

Überlegen Sie, was in der Umgebung oder Kultur vorhanden ist, das zu dem Konflikt beitragen oder die Lösung behindern könnte.

Stellen Sie Fragen wie:

- Wie sieht die Politik des Teams oder der Organisation aus?
- Wie beeinflusst die Unternehmenskultur unser Denken über das Thema?
- Wie steht es um die Moral in unserem Team und unserer Organisation? Bewegt uns die Moral dazu, auf eine bestimmte Weise zu denken?

### *- Informationelle Hindernisse*

Sobald Sie das Problem erkannt haben, sollten Sie sich über das Ziel klar werden, bevor Sie das Subjektive ins Spiel bringen.

- Fragen Sie, was sind die Fakten?

Dann können Sie anfangen, Fragen zu stellen, die verschiedene Perspektiven und Meinungen berücksichtigen.

- Stellen Sie Fragen, um das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, und fragen Sie dann: Was prägt diese Perspektiven?

# Die verschiedenen Arten und Stufen von Konflikten

## Drei Arten von Konflikten: Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikte

- Ein **Aufgabenkonflikt** ist eine Meinungsverschiedenheit darüber, wie eine Aufgabe zu erledigen ist.
- Ein **Prozesskonflikt** ist eine Meinungsverschiedenheit über die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team.
- Ein **Beziehungskonflikt** ist eine Meinungsverschiedenheit über das wahrgenommene Verhalten oder die Eigenschaften einer oder mehrerer Personen, die zu Spannungen im Team führt.

Konflikte sind unvermeidlich. Tuckmans klassisches Modell der Teambildung sieht eine "Sturm"-Phase vor. Diese können jedoch sehr destruktiv sein und zu Fehlern und Leistungsproblemen führen.



# Die verschiedenen Arten und Stufen von Konflikten

## Konstruktive Konfliktlösung durch Teamarbeit

- Konflikte **verhindern** echte Zusammenbrüche
- Konflikte **schaffen mehr Engagement** im Team (Ein produktiver Konflikt rüttelt ein Team auf, macht die Menschen auf das Problem aufmerksam und lässt sie sich stärker für eine Aufgabe engagieren, um alle Lösungen für einen möglichen Konflikt zu finden).
- Konflikt ist eine **Chance für Fortschritt**
- Konflikte **führen zu mehr Kreativität** (die notwendig ist, um neue Möglichkeiten in Ihrem Unternehmen zu entwickeln und es noch wettbewerbsfähiger zu machen)
- Konflikte **verbessern die Beziehungen innerhalb eines Teams** (Eine Führungskraft, die produktive Konflikte managt, gibt jedem Teammitglied die Möglichkeit, seine Arbeitsweise zum Ausdruck zu bringen, zu erklären, was ihm Freude bereitet oder was ihn in bestimmten Situationen ärgert. Diese Kommunikation im Zusammenhang mit Konflikten entschärft viele Spannungen und schafft auf lange Sicht ein viel besseres Arbeitsklima).

Die Stärkung des Teamgeistes und des Zusammenhalts trägt dazu bei, diese Konflikte zu vermeiden

# Teamarbeit als Problemlösungsinstrument

## Zeit für Aktivität! Versuchen wir, ein Problem zu lösen (mit der Methode des Rollenspiels)

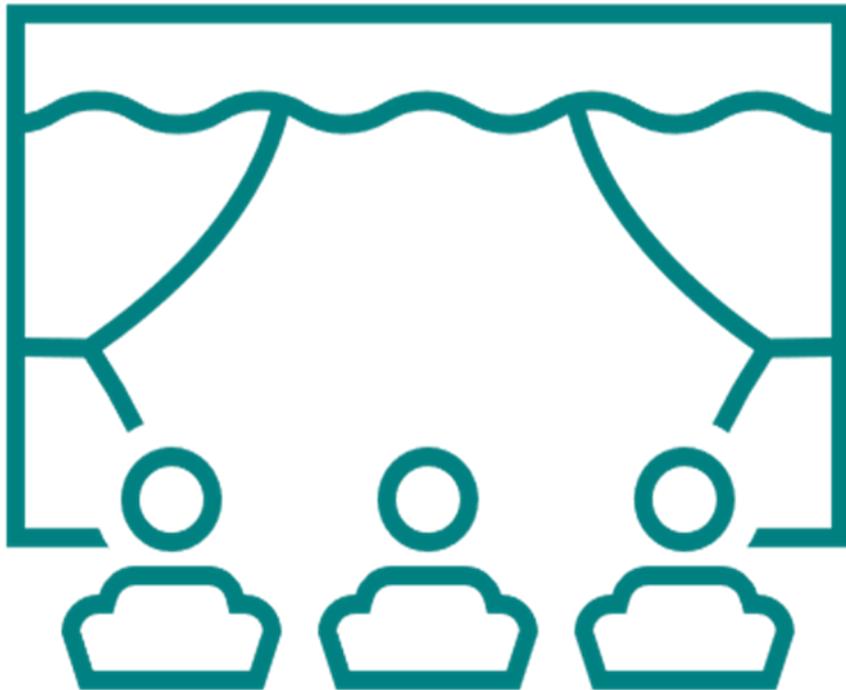
Sie werden jetzt ein Rollenspiel spielen, in dem Sie versuchen werden, ein strukturelles Problem zu lösen, das jedes Unternehmen oder jede Organisation haben könnte.

- Nehmen Sie eine Rolle an, die es in der Firma gibt, und erfüllen Sie deren Position (z. B. Vorgesetzte/r, MitarbeiterInnen aus bestimmten Abteilungen) – freie Wahl möglichst unterschiedlicher Rollen
- Die Aufgabe ist die Lösung eines strukturellen Problems (z.B. öffentlicher Skandal, Pandemie, Streik für mehr Bezahlung...) in Ihrer Gruppe (kommunikatives Verhalten)
- Jede/r TeilnehmerIn sollte bereit sein, ihre/seine Rolle im Szenario zu spielen
- Schreiben Sie auf, wie Sie das Problem gelöst haben und üben Sie für das Rollenspiel in ihrer Gruppe



# Teamarbeit als Problemlösungsinstrument

## Rollen spielen, um Verantwortlichkeiten zu klären und die Entscheidungsfindung zu erleichtern



- Stellen Sie Ihr Stück der Gruppe vor, zeigen Sie die Schwierigkeiten auf, die aufgetreten sind
- Vergleichen Sie, um die unterschiedlichen Wahrnehmungen zu verdeutlichen, die Menschen von anderen Rollen haben
- Klärung des Entscheidungsprozesses und der Rollen
- Wie dies verbessert werden könnte

# Teamarbeit als Problemlösungsinstrument

## Alles auf eine Karte setzen: Konfliktlösung in der Praxis

Bevor Sie dieses Modell mit Ihrem Team anwenden, nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um über einen kürzlich aufgetretenen Konflikt nachzudenken. Führen Sie diese Übung durch, um sich vorzustellen, wie diese Elemente "zusammenkommen", damit Sie das Konfliktlösungsmodell von Lencioni (Schichten) anwenden können.

- Nehmen Sie sich zehn Minuten Zeit für ein Blatt Papier und gehen Sie jedes Hindernis durch.
- Erkennen Sie, dass Ihre Perspektive Ihre Perspektive ist. Sie ist Ihre Wahrheit. Wie könnten die Perspektiven der anderen in Ihrem Team aussehen?
- Betrachten Sie nun die Grundlage für das Vertrauen, das auf der Grundlage von Konflikten und Verwundbarkeit entsteht. Ist jeder dort, wo er sein sollte?
- Ist sich Ihr Team seiner eigenen und der zwischenmenschlichen Verhaltensweisen der anderen bewusst? Nimmt Ihr Team regelmäßig an vertrauensbildenden Teamübungen teil?



# Teamarbeit als Problemlösungsinstrument

## Einige Tipps zur Lösung von Konflikten innerhalb eines Teams...

- Identifizierung der Konfliktquellen und ihrer Ursachen
- Beginnen Sie damit, Spannungen abzubauen, sobald sie auftreten
- Verstehen Sie die Ursache des Konflikts (indem Sie allen beteiligten Parteien zuhören)
- Identifizieren Sie die Quelle des Konflikts
- Identifizieren Sie die Art des Konflikts
- Bringen Sie das Team zusammen, um das Problem zu lösen (stellen Sie die Fakten und Meinungsverschiedenheiten dar, überprüfen Sie, ob Ihre MitarbeiterInnen über den gleichen Informationsstand verfügen, und gehen Sie die möglichen Lösungen durch und bewerten Sie sie)
- Es sollte ein Aktionsplan erstellt werden, bei dem jede/r seinen Beitrag leistet und sicherstellt, dass jede/r seinen Verpflichtungen nachkommt.







Was werden Sie **in Zukunft** in Bezug auf das **Vertrauen innerhalb Ihres Teams** ändern?



Was hätten Sie gerne an der Teamarbeit **innerhalb der Organisation** geändert?



Bewertung

**TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF  
ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

*Nummer der Projektvereinbarung: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.