

# Konfliktmanagement

---

## Lernheft 5

### Konflikte im Team

#### Inhaltsverzeichnis:

5.1	Einleitung .....	2
5.2	Wie gehen Sie mit Konflikten im Team um? .....	2
5.3	Unterscheiden Sie zwischen Meinungsverschiedenheiten und Konflikten? .....	3
5.4	Kennen Sie die wichtigsten Ursachen für Konflikte in einem Team?....	4
5.5	Achten Sie auf Cliquenbildung? .....	7
5.6	Reduzieren Sie gezielt Konfliktpotenzial? .....	7
5.7	Vermeiden Sie negative Rollen im Team? .....	9
5.8	Selbstlernaufgaben.....	12
5.9	Zusammenfassung .....	13
5.10	Hausaufgabe .....	13
5.11	Lösungen zu den Selbstlernaufgaben.....	13

## 5.1 Einleitung

Die Zusammenarbeit im Team ist besonders konfliktr​chtig. Denn sie ist oft sehr intensiv und die Mitglieder sind aufeinander angewiesen, um die gemeinsamen Aufgaben zu l​sen. Das sorgt schnell f​r Reibereien und Unstimmigkeiten. Konflikte kommen daher auch in Teams vor, die ansonsten sehr gut zusammenarbeiten. Das ist auch weiter kein Problem, wenn Sie rechtzeitig auf den Konflikt reagieren und eine konstruktive L​sung finden.

### **Lernziele:**

Nach Durcharbeitung dieses Lernhefts...

- wissen Sie, warum Sie auf Konflikte im Team achten m​ssen und welche Ursachen es daf​r gibt.
- erkennen Sie, welche verschiedenen Teamrollen es gibt und welche negativen Rollen gef​hrlich werden k​nnen.
- k​nnen Sie erl​utern, wie sie Konfliktpotenzial reduzieren k​nnen.

## 5.2 Wie gehen Sie mit Konflikten im Team um?

Konflikte im Team k​nnen zu einer erheblichen Belastung werden – vor allem dann, wenn sie lange vor sich hin schwelen. Die Kommunikation leidet, das Zusammengeh​rigkeitsgef​hl schwindet, es wird nicht mehr miteinander gearbeitet, sondern gegeneinander. Im Ergebnis sinkt die Produktivit​t des Teams. Im Extremfall besch​ftigt sich das Team auch gar nicht mehr mit der Arbeit, sondern nur noch mit dem Konflikt.

### **Auf der anderen Seite sind Konflikte aber auch ein Pr​fstein f​r die Zusammenarbeit im Team:**

- Werden Konflikte schnell und konstruktiv gel​st?
- Oder schwelen sie vor sich und flackern immer wieder einmal auf?
- Werden sie offen zum Thema gemacht?
- Oder werden sie unter den Teppich gekehrt?

**Wie sch​tzen Sie den Umgang mit Konflikten in Ihrem Team ein? Machen Sie eine spontane Bestandsaufnahme.**

---

---

---

### 5.3 Unterscheiden Sie zwischen Meinungsverschiedenheiten und Konflikten?

Unstimmigkeiten und Meinungsverschiedenheiten gehören zur Teamarbeit dazu. Sie sind sogar für eine gute Zusammenarbeit sehr wichtig. Sie zeigen nämlich, dass das Team auf dem Weg zur Lösung eines Problems verschiedene Wege auslotet und sich darüber austauscht.

Meinungsverschiedenheiten finden immer auf einer **sachlichen Ebene** statt – egal, ob es nun um unterschiedliche Ansichten, Vorstellungen oder Strategien geht. Sie tauchen immer dann auf, wenn keine Einigkeit herrscht, wie mit einer bestimmten Anforderung umzugehen ist oder wie ein konkretes Problem gelöst werden kann. Meinungsverschiedenheiten sind also erst einmal nur ein Austausch in der Sache. Die verschiedenen Standpunkte werden vorgetragen, gesammelt, bewertet und daraus gemeinsam eine Lösung abgeleitet. Grundsätzlich gilt sogar: Je mehr unterschiedliche Meinungen beteiligt sind und je intensiver der Austausch erfolgt, desto besser wird wahrscheinlich der Lösungsansatz. Denn er wurde ja von vielen verschiedenen Seiten beleuchtet und unter vielen verschiedenen Aspekten geprüft.



**Abb. 1:** *Meinungsverschiedenheit*

Quelle: eigene Darstellung

Problematisch werden Meinungsverschiedenheiten allerdings, wenn die Diskussionen kein Ende nehmen wollen und sich die Teammitglieder nicht einigen können. Irgendwann beginnt dann die Toleranz zu schwinden und die Grundstimmung beginnt zu kippen. Die Diskussion ist kein wechselseitiger Austausch mehr, sondern nur noch ein zähes Darstellen der immer gleichen Standpunkte und Argumente. Und das wirkt sich über kurz oder lang negativ auf die Motivation und den Willen zur Zusammenarbeit aus.

Kritisch wird die Situation, wenn sich die Meinungsverschiedenheit auf die Beziehungsebene niederschlägt – nach dem Motto „Mit denen kann man nicht zusammenarbeiten“ oder „Die hören mir nicht richtig zu“. Das gegenseitige Vertrauen schwindet und Misstrauen macht sich breit. Die Arbeit macht keinen Spaß mehr und die Motivation geht verloren. Es droht eine dauerhafte Störung, die sich möglicherweise zu einem Konflikt ausweitet.

**Wo sehen Sie in Ihrem Team Meinungsverschiedenheiten, die sich möglicherweise zu einem Konflikt entwickeln könnten?**

---

---

---

## **5.4 Kennen Sie die wichtigsten Ursachen für Konflikte in einem Team?**

Es gibt **sechs wichtige Ursachen** für Konflikte in Teams.

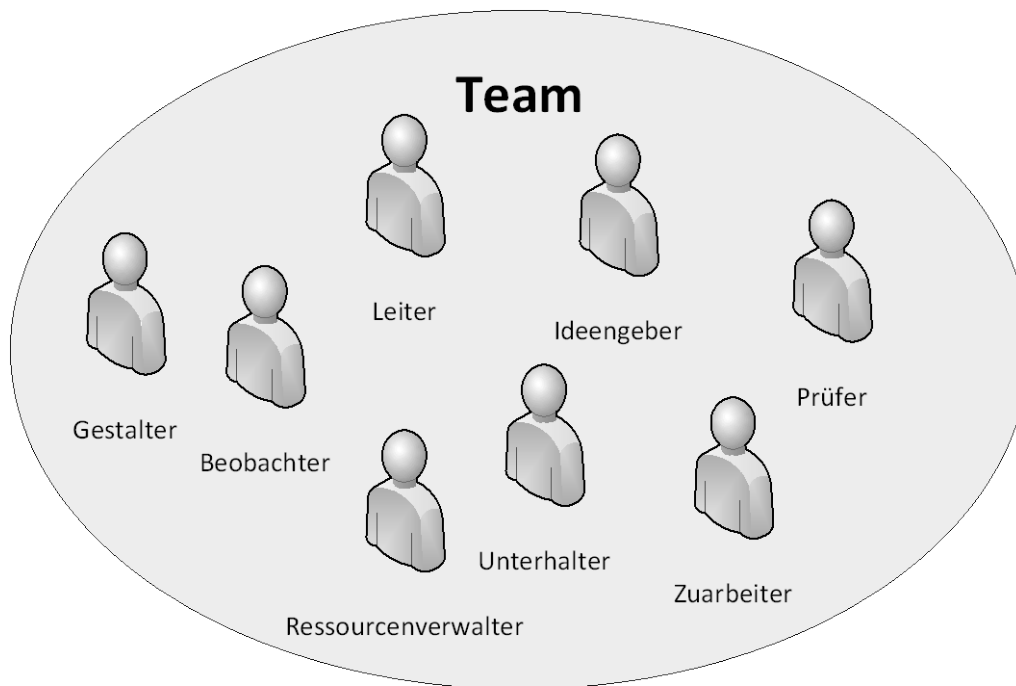
1. Die Rollen sind nicht richtig verteilt.
2. Die Mitarbeiter harmonisieren nicht miteinander.
3. Die Teambildung ist nicht erfolgreich verlaufen.
4. Im Team sind Mitglieder, die nicht oder nur sehr eingeschränkt teamfähig sind.
5. Die Arbeitssituation stimmt nicht.
6. Der Teamleiter nimmt seine Aufgaben nicht richtig wahr.

Die Ursachen im Einzelnen:

### **Die Rollen sind nicht richtig verteilt.**

Untersuchungen haben ergeben, dass in erfolgreichen Teams unterschiedliche Rollen besetzt werden. Dazu gehören zum Beispiel

- der Leiter, der die Zusammenarbeit koordiniert,
- der Ideengeber, der Ideen für Lösungen liefert,
- der Zuarbeiter, der wichtige Vorarbeiten übernimmt
- der Gestalter, der für Struktur sorgt
- der Ressourcenverwalter, der sicherstellt, dass die nötigen Arbeitsmaterialien zur Verfügung stehen
- der Beobachter, der Wissen für Entscheidungen zur Verfügung stellt
- der Prüfer, der Ergebnisse kritisch unter die Lupe nimmt und
- der Unterhalter, der für Abwechslung und Spaß an der Arbeit sorgt.



**Abb. 2:** Rollen im Team

Quelle: eigene Darstellung

Diese Rollen müssen aber ausgewogen besetzt werden. Andernfalls stockt die Arbeit im Team. Ein Team, das zum Beispiel nur aus lauter Zuarbeitern besteht, schafft zwar möglicherweise ein enormes Pensum, ist aber nicht in der Lage, Probleme kreativ zu lösen. Ein Team mit vielen Ideengebern dagegen wird vielleicht eine Idee nach der anderen liefern, kann sie aber nicht umsetzen. Diese Probleme führen zu Unzufriedenheit und Frustration – und bilden damit einen sehr guten Boden für Konflikte. Denn möglicherweise sehen die Mitglieder die Probleme nicht in der Zusammensetzung des Teams, sondern machen einzelne Mitarbeiter für das Scheitern verantwortlich.

**Welche Rollen finden Sie in Ihrem Team wieder?**

---



---



---

**Wo könnten diese Rollen kollidieren?**

---



---



---

**Die Teammitglieder harmonisieren nicht miteinander.**

Ein Team lebt davon, dass unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammenarbeiten. Denn genau das macht ja die Leistungsfähigkeit eines guten Teams aus. Ein Mensch, der gerne Dinge gründlich durchdenkt, trifft auf

einen Menschen, der gerne schnell aktiv wird und ausprobiert. Diese unterschiedlichen Persönlichkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen bieten aber auch jede Menge Sprengstoff – nämlich dann, wenn sich ein Teammitglied durch die Eigenarten eines anderen Teammitglieds behindert fühlt.

### **Die Teambildung ist nicht erfolgreich verlaufen.**

In einem anderen Lernheft haben Sie sich ja bereits einmal mit dem Zusammenwachsen einer Gruppe beschäftigt. Es erfolgt in mehreren Phasen und führt im Idealfall zu einem leistungsfähigen Team, das produktiv zusammenarbeitet. Die Teambildung kann aber auch scheitern und bleibt dann in einer Phase stecken – zum Beispiel in der Phase der Auseinandersetzung.

### **Im Team sind Mitglieder, die nicht oder nur sehr eingeschränkt teamfähig sind.**

Nicht jeder Mensch arbeitet gerne im Team. Es gibt durchaus Mitarbeiter, die ihre beste Leistung erzielen, wenn sie alleine und in Ruhe arbeiten können. Bei der Zusammenarbeit mit anderen dagegen kommen sie überhaupt nicht zum Zug.

Es gibt aber auch Menschen, die schlicht und einfach nicht in der Lage sind, mit anderen Menschen Ideen auszutauschen und dabei ihre eigenen Standpunkte aufzugeben, oder die Meinungen von anderen nicht akzeptieren wollen. Solche Menschen sind genauso wenig teamfähig wie ein Mensch, der sich durch starkes Machtstreben und Egoismus auszeichnet.

Jemand, der eine negative Einstellung zur Teamarbeit hat, kann im Extremfall das komplette Team sprengen – zum Beispiel, indem er immer wieder Konflikte vom Zaun bricht, nur um zu demonstrieren, dass die Zusammenarbeit eben nicht funktioniert. Hier hilft nur eins: Überzeugen Sie den Mitarbeiter von den Vorteilen der Teamarbeit – und zwar indem Sie Ergebnisse liefern.

### **Das Team kann sich nicht selbst organisieren.**

Teamarbeit setzt immer auch eine gewisse Selbstständigkeit voraus. Arbeitsschritte müssen selbst organisiert werden und der Einsatz von Ressourcen muss vorausschauend geplant werden. Und das funktioniert gerade zu Beginn der Teamarbeit nicht immer richtig. Nicht selten machen dann der anfänglichen Begeisterung Frust und Demotivation Platz. Das, was zu Beginn so einfach aussah, wird auf einmal scheinbar unlösbar.

Probleme können aber auch entstehen, weil Mitarbeiter die Selbstständigkeit bewusst oder unbewusst missbrauchen und sich nicht mehr auf die Ergebnisse der Arbeit konzentrieren. Das führt über kurz oder lang zu Spannungen im Team – zum Beispiel, weil Arbeiten ungerecht verteilt werden.

### **Das Umfeld stimmt nicht.**

Kein Team kann gute Ergebnisse liefern, wenn das Umfeld nicht stimmt – also wenn zum Beispiel Material fehlt oder Informationen nicht weitergeleitet werden.

### **Der Teamleiter nimmt seine Aufgaben nicht richtig wahr.**

Nicht selten trägt auch der Teamleiter seinen Teil zu Konflikten im Team bei

zum Beispiel, indem er

- *das Team weitgehend sich selbst überlässt*
- *Lob für sich einstreicht, das eigentlich dem Team zusteht*
- *Auseinandersetzungen in der Sache unterbindet*
- *Regeln für die Zusammenarbeit aufstellt, sich selbst aber nicht daran hält*
- *keine gemeinsamen Ziele setzt*
- *Arbeiten nicht gerecht verteilt*
- *und so weiter.*

## **5.5 Achten Sie auf Cliquenbildung?**

Konflikte können auch durch Cliquenbildung in einem Team entstehen. Bei solchen Cliquen besteht immer die Gefahr, dass sie sich gegen andere Gruppen abgrenzen wollen. Die Zusammenarbeit innerhalb der Clique funktioniert sehr gut, die Zusammenarbeit nach außen dagegen gar nicht mehr. Unter Umständen wird sogar der Kontakt nach außen von der Clique gezielt verhindert und die Zusammenarbeit möglicherweise sabotiert.

Achten Sie daher gezielt auf **Anzeichen möglicher Cliquenbildung**:

- Mitarbeiter suchen nur noch Kontakt zu bestimmten anderen Mitarbeitern und vermeiden gleichzeitig den Kontakt zu anderen Mitarbeitern.
- Bestimmte Mitarbeiter werden gezielt abgelehnt.
- Beschwerden über bestimmte Mitarbeiter nehmen zu.
- Im Team entstehen Grüppchen und Parteien.
- Positionen und Standpunkte werden vehement verteidigt.
- Kritik wird immer unsachlicher.

Wenn Sie solche Anzeichen gehäuft wahrnehmen, sollten Sie aktiv werden. Mischen Sie zum Beispiel das Team häufig und bilden Sie wechselnde Untergruppen. Sollte das nicht helfen, sprechen Sie das Problem offen an.

## **5.6 Reduzieren Sie gezielt Konfliktpotenzial?**

Konfliktpotenziale im Team können Sie gezielt reduzieren. Dabei helfen die folgenden Maßnahmen:

- **Reduzieren Sie die Treffen.**

Manchmal lassen Spannungen schon nach, wenn man sich eine Zeitlang nicht sieht. Lassen Sie einfach einmal ein Treffen oder eine Teamsitzung ausfallen. Das kühlt die erhitzten Gemüter ein wenig ab und sorgt erst einmal für Ruhe.

---

– **Trennen Sie Aufgabenbereiche.**

Legen Sie klar und eindeutig fest, welcher Mitarbeiter im Team wofür zuständig ist. Definieren Sie dabei nicht nur die Aufgaben, sondern auch die Verantwortungen. Damit vermeiden Sie Übergriffe und vermeintliche Einmischungen. Außerdem kann sich jeder Mitarbeiter auf seinen eigenen Bereich konzentrieren.

– **Feiern Sie Erfolge.**

Zeigen Sie dem Team, welche Leistungen es bringen kann. Feiern Sie gemeinsam mit ihm Erfolge. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Fehler, sondern stellen Sie vor allem Leistungen heraus. Das sorgt oft für neue Motivation und neuen Zusammenhalt.



---

**Schmücken Sie sich nicht mit fremden Federn.**

Führungskräfte, die Erfolge des Teams nur für sich allein in Anspruch nehmen, bringen viel Konfliktpotenzial ins Team. Denn niemand liefert gerne eine gute Arbeit ab und freut sich darüber, dass andere das Lob dafür erhalten. Überlassen Sie daher Ihrem Team das Lob, das ihm zusteht. Heben Sie auch ruhig die Anteile einzelner Mitarbeiter hervor. Achten Sie dabei aber darauf, dass Sie das Lob gezielt verteilen.

---

– **Achten Sie auf problematische Mitarbeiter.**

Es gibt Mitarbeiter, die entweder durch ihre Person oder durch ihre Arbeitsweise Unruhe in ein Team bringen können – oft ohne dass sie es überhaupt wissen oder gar wollen. Sprechen Sie solche Mitarbeiter gezielt an und weisen Sie auf die möglichen Probleme hin. Überlegen Sie dann gemeinsam, wie Sie den Mitarbeiter besser in das Team integrieren können.



---

**Suchen Sie keine Schuldigen.**

Es geht nicht um Schuld, sondern um Verbesserungsmöglichkeiten. Stellen Sie daher keinen Mitarbeiter an den Pranger – erst recht nicht vor dem Rest des Teams. Sprechen Sie einen Mitarbeiter mit problematischen Verhaltensweisen persönlich an und versuchen Sie unter vier Augen das Problem aus der Welt zu schaffen. Nicht selten sind es nämlich eher Kleinigkeiten, an denen sich die anderen Teammitglieder reiben.

---

– **Stellen Sie feste Spielregeln auf.**

Schaffen Sie einen festen Rahmen für die Zusammenarbeit und sorgen Sie dafür, dass dieser Rahmen eingehalten bleibt. Diktieren Sie die Regeln aber nicht von oben herab, sondern stellen Sie sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern auf. Denken Sie bitte daran: Die Regeln gelten für alle – also auch für Sie als Führungskraft.





---

### Regeln im Team

Die folgenden Regeln sind Vorschläge und Anregungen für eigene Regeln im Team.

- Jeder gibt sein Bestes für den Erfolg des Teams.
- Alle arbeiten zusammen für den Erfolg.
- Unstimmigkeiten in der Sache sind wichtig und werden sachlich geklärt.
- Hitzige Diskussionen sind zugelassen, wenn sie um die Sache gehen.
- Persönliche Unterschiede werden akzeptiert.
- Jeder nimmt Rücksicht auf die Eigenarten des anderen.
- Jeder hat das Recht auf seine eigene Meinung.
- Schwierigkeiten werden sofort und sachlich geklärt.
- Persönliche Angriffe sind verboten.

Kritik wird niemals verletzend, sondern erfolgt immer konstruktiv.

---

**Erstellen Sie eigene Spielregeln für die Zusammenarbeit in Ihrem Team.**

---

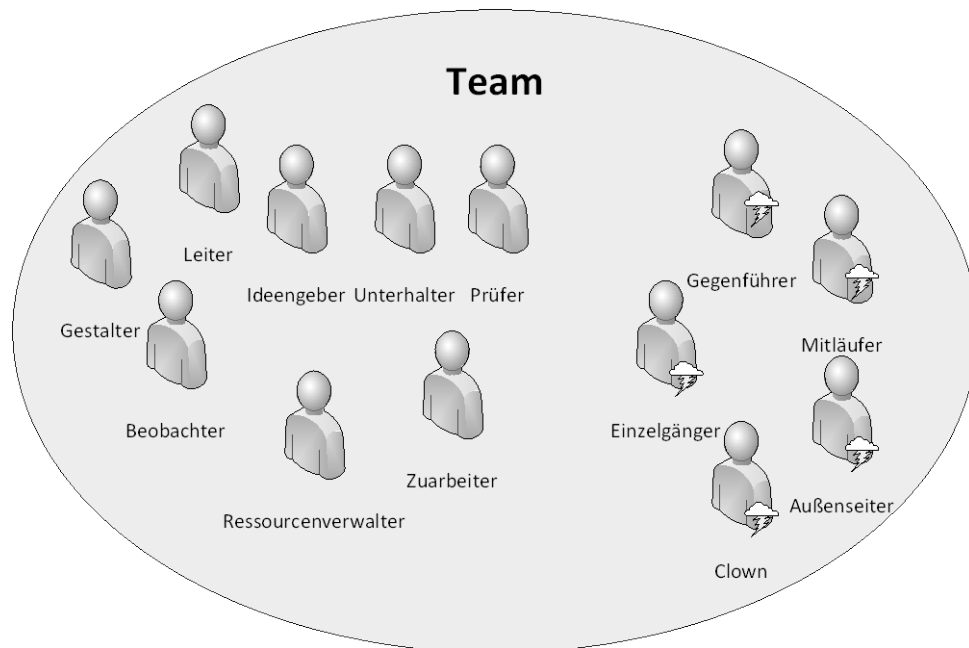
---

---

## 5.7 Vermeiden Sie negative Rollen im Team?

In nahezu allen Teams gibt es auch negative Rollen, die für Konflikte sorgen können. Dazu gehören zum Beispiel:

- der Gegenführer
- der Einzelgänger
- der Außenseiter
- der Mitläufer und
- der Clown.



**Abb. 3:** Negative Rollen im Team

Quelle: eigene Darstellung

**Gegenführer** suchen oft die Auseinandersetzung mit Führungskräften. Dabei geht es weniger um Auseinandersetzungen in der Sache, sondern einfach um die Auseinandersetzung an sich. Der Gegenführer will demonstrieren, was er kann und wie gut er ist. Dazu sucht er sich auch gezielt Unterstützung bei anderen Teammitgliedern. Das kann dazu führen, dass Cliquen und Gruppen entstehen und das Team so auseinanderfällt.

**Einzelgänger** sind in vielen Fällen nicht aus eigenem Antrieb im Team. Sie halten eigentlich nicht sonderlich viel von der Zusammenarbeit mit anderen, sondern suchen lieber allein nach Lösungen. Das gelingt ihnen häufig sogar sehr gut, da viele Einzelgänger über ein sehr umfangreiches Fachwissen verfügen.

Einzelgänger bedeuten zunächst einmal keine Gefahr für das Team. Sie können aber schnell zu Außenseitern werden. Außerdem geht das Fachwissen verloren, wenn Sie den Einzelgänger nicht integrieren.

**Außenseiter** stehen am Rand des Teams. Diese Rolle nehmen sie zum Teil freiwillig ein, in vielen Fällen werden sie aber auch in diese Rolle gedrängt. Außenseiter werden schnell auch zu Sündenböcken, wenn etwas nicht funktioniert. Das liegt häufig daran, dass viele Außenseiter eher passiv und zurückhaltend sind. Sie wehren sich nicht oder erst dann, wenn die Anschuldigungen überhand nehmen. Manche Außenseiter zeigen aber durchaus auch aggressives Potenzial und versuchen, die Teamarbeit zu sabotieren.

**Mitläufer** wollen vor allem ihre Ruhe haben und engagieren sich daher kaum. Mitläufer geraten genau wie Außenseiter schnell an den Rand des Teams.

Einzelgänger, Außenseiter und auch Mitläufer ziehen sich schnell den Ärger der anderen Teammitglieder zu, weil sie zum Teil nur wenig oder sogar gar nichts zum Erfolg des Teams beitragen – zumindest aus Sicht der anderen Mitarbeiter. So entsteht schnell der Eindruck, dass einige Mitarbeiter für die anderen mitarbeiten müssen. Im Team bildet sich ein Verteilungskonflikt.



---

### **Achten Sie auf Manipulationen**

Vor allem Außenseiter und Mitläufer lassen sich schnell manipulieren – zum Beispiel durch Schmeicheleien von Gegenführern. Dahinter steckt aber lediglich eins: Der Gegenführer sucht nach Unterstützung und hat in dem Außenseiter und Mitläufer ein scheinbar leichtes Opfer gefunden, das er in seinem Sinne beeinflussen kann.

---

Der **Clown** schließlich interessiert sich vor allem für Spaß und gute Stimmung. Das ist zwar für die Zusammenarbeit wichtig, darf aber nicht im Vordergrund stehen. Clowns neigen auch dazu, andere Mitarbeiter zu stören und so von der Arbeit abzuhalten.

Ob ein Mitarbeiter in Ihrem Team tatsächlich eine negative Rolle eingenommen hat, lässt sich nur nach sorgfältiger Beobachtung beantworten. So muss ein Mitarbeiter, der Ihnen widerspricht und eine andere Meinung hat, nicht gleich ein Gegenführer sein. Auch ein Mitarbeiter, der mehrfach in einer Teamsitzung Witze reißt, ist nicht automatisch ein Clown, der die Zusammenarbeit gefährdet. Kritisch wird es, wenn Sie das Verhalten über einen längeren Zeitraum beobachten und die negativen Verhaltensweisen zunehmen.

### **Welche negativen Rollen sehen Sie bei sich im Team?**

---

---

---

### **Woran machen Sie diese negativen Rollen fest?**

---

---

---

Wenn Sie glauben, ein Mitarbeiter hat eine negative Rolle eingenommen, werden Sie aktiv und holen Sie ihn wieder zurück ins Team. Verlassen Sie sich nicht auf die Selbstheilungskräfte Ihres Teams. Die allermeisten Teams sind nicht alleine in der Lage, negative Rollen aufzuheben und die Mitarbeiter wieder zu integrieren. Das ist Ihre Aufgabe und auch Ihre Verantwortung als Führungskraft.

Verbote oder Appelle wie „Nun bringen Sie sich doch auch einmal ein“ haben allerdings in der Regel keine Wirkung. Damit machen Sie sogar oft alles nur noch schlimmer. Sprechen Sie den Mitarbeiter an und geben Sie ihm die Möglichkeit, seine negative Rolle gegen eine produktive Rolle zu tauschen.

Einzelgängern können Sie zum Beispiel Aufgaben geben, bei denen sie ihr Können unter Beweis stellen können. Weisen Sie das Team dann auf die besondere Leistung hin. Doch Vorsicht: Ein zu deutliches Hervorheben macht aus dem Einzelgänger

schnell einen Außenseiter, weil die anderen Mitarbeiter vielleicht glauben, Sie bevorzugen ihn.

Übertragen Sie Gegenführern anspruchsvolle Aufgabenbereiche, die sie eigenverantwortlich ausfüllen dürfen und auch müssen. Machen Sie aber auch klar, dass der Gegenführer nicht nur für Erfolge die Verantwortung trägt, sondern auch für Misserfolge gerade stehen muss.

Außenseiter sollten Sie versuchen, gezielt aus der Reserve zu locken – zum Beispiel, indem Sie ihnen Aufgaben ganz bewusst anbieten. Loben Sie den Außenseiter dann für Erfolge. Übertreiben Sie aber auch hier nicht. Denn das macht es oft nur noch schlimmer.

Clowns schließlich können Sie ebenfalls gezielt durch bestimmte Aufgaben wieder mehr auf die produktive Arbeit fokussieren. Lassen Sie einem Clown aber auch Freiheiten. Ein wenig Entspannung hat noch keinem Team geschadet – ganz im Gegenteil.

### Welche Möglichkeiten fallen Ihnen für Ihr Team noch ein?

---

---



### Gehen Sie mit dem nötigen Fingerspitzengefühl ans Werk.

Nicht jede Rolle wird freiwillig eingenommen. Gerade bei Außenseitern, Einzelgängern und Mitläufern sollten Sie daher mit sehr viel Vorsicht ans Werk gehen. Vielleicht ist der Mitarbeiter ja vom Team mit voller Absicht in diese Rolle gedrängt worden. Dann stoßen Ihre Bemühungen unter Umständen auf sehr viel Widerstand und machen die Position des Mitarbeiters nur noch schlechter. Versuchen Sie nie, die Integration eines Mitarbeiters in das Team zu erzwingen.



## 5.8 Selbstlernaufgaben

1. Welche sechs wichtigen Ursachen für Konflikte in einem Team kennen Sie?
2. Welche Rollen müssen in einem erfolgreichen Team besetzt sein?
3. Warum kann die Bildung von Cliques für ein Team gefährlich werden?
4. In einem Team sind unter anderem folgende Regeln vom Teamleiter vorgegeben worden:
  - Konflikte lassen wir nicht zu.
  - Wir sind immer einig in der Sache.
  - Wir ziehen immer an einem Strang.

Beurteilen Sie diese Regeln.

## 5.9 Zusammenfassung



Konflikte können ein Team belasten. Sie sind aber auch ein Prüfstein für die Zusammenarbeit.

Meinungsverschiedenheiten in einem Team sind wichtig für einen intensiven Austausch.

In einem Team müssen verschiedene Rollen besetzt werden. Bestimmte Rollen können für ein Team aber auch gefährlich werden.

Stellen Sie mit Ihrem Team feste Spielregeln für die Zusammenarbeit auf.

## 5.10 Hausaufgabe



In einem Team herrscht eine sehr gute Stimmung. Die Teamsitzungen laufen immer sehr entspannt ab. Eines Tages beschwert sich aber ein Teammitglied über die ausbleibenden Arbeitsergebnisse. Daraufhin wird er von den anderen Teammitgliedern als Spaßverderber bezeichnet und geschnitten. Wodurch könnte hier der Konflikt entstanden sein? Wie könnten Sie eingreifen?

## 5.11 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben



1. Die sechs wichtigsten Ursachen für Konflikte in Teams sind:
  1. Die Rollen sind nicht richtig verteilt.
  2. Die Mitarbeiter harmonisieren nicht miteinander.
  3. Die Teambildung ist nicht erfolgreich verlaufen.
  4. Im Team sind Mitglieder, die nicht oder nur sehr eingeschränkt teamfähig sind.
  5. Die Arbeitssituation stimmt nicht.
  6. Der Teamleiter nimmt seine Aufgaben nicht richtig wahr.
2. In einem erfolgreichen Team müssen unter anderem folgende Rollen besetzt sein:
  - Leiter
  - Ideengeber
  - Zuarbeiter
  - Gestalter
  - Ressourcenverwalter
  - Beobachter
  - Prüfer
  - Unterhalter

3. Bei Cliques besteht immer die Gefahr, dass sie sich nach außen abgrenzen wollen. Dadurch kann die Zusammenarbeit im Team gefährdet werden.
4. Die Regeln sollen Konflikte unterdrücken und Meinungsverschiedenheiten verhindern. Das ist für die Zusammenarbeit im Team aber nicht hilfreich. Außerdem lassen sich Einigkeit in der Sache und Harmonie nicht von oben verordnen.