

Verena Rosenberger

Selbstorganisierte Teams. Konstruktive Konfliktlösung für eine erfolgreiche Teamarbeit

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2018 GRIN Verlag
ISBN: 9783668889347

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/452292>

Verena Rosenberger

**Selbstorganisierte Teams. Konstruktive Konfliktlösung
für eine erfolgreiche Teamarbeit**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

**Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät**

**Lehrprofessur für Personalmanagement und Arbeitsorganisation in
technologieorientierten Unternehmen**

Bachelorarbeit
im WS 2017/2018

Selbstorganisierte Teams - Konstruktive Konfliktlösung für eine erfolgreiche Teamarbeit

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
1 Einleitung.....	1
2 Team und Teamarbeit	4
2.1 Begriffsklärung und Merkmale.....	4
2.2 Phasen der Teambildung und Teamentwicklung	6
2.3 Mehrwert von Teamarbeit	8
3 Einflussfaktoren einer erfolgreichen Teamarbeit.....	10
3.1 Gestaltung der Teamaufgabe.....	10
3.2 Gestaltung der Teamzusammensetzung	11
3.3 Gestaltung der Teamsteuerung.....	14
3.4 Zwischenfazit.....	15
4 Selbstorganisierte Teamarbeit.....	17
4.1 Paradigmenwechsel der Organisationen	17
4.2 Autoritätsmatrix nach J. Richard Hackman	19
4.3 Systemtheoretischer Ansatz.....	21
4.4 Voraussetzungen von Selbstorganisation	22
4.5 Merkmale selbstorganisierter Teams	24
4.5.1 Bereitschaft zur Veränderung und Anpassung	24
4.5.2 Intensive und offene Kommunikation.....	25
4.5.3 Heterogenität	25
4.5.4 Zirkuläre Feedbackkultur	26
4.5.5 Dezentralisierte Kontrolle.....	27
4.5.6 Komplexität	28
4.5.7 Selbstreferenz.....	28
4.5.8 Redundanz	28
4.5.9 Hoher Grad an Autonomie	29
4.5.10 Konstruktive Konfliktlösung	29
4.6 Kompetenzprofil selbstorganisierter Teams	29
4.6.1 Kooperative und kommunikative Kompetenz	29

4.6.2	Teamkompetenz	30
4.6.3	Selbstkenntniskompetenz und Reflexionskompetenz	30
4.6.4	Strukturkompetenz.....	30
4.6.5	T-Kompetenz	31
4.7	Nutzen selbstorganisierter Teams.....	31
4.8	Führung selbstorganisierter Teams.....	32
4.8.1	Neues Führungsverständnis.....	33
4.8.2	Geteilte Führung	35
5	Konfliktmanagement in der Teamarbeit.....	38
5.1	Begriffsklärung: sozialer Konflikt	38
5.2	Sinn und Zweck von Konflikten	40
5.3	Konfliktpotenzial und Konfliktursachen.....	43
5.4	Konfliktarten	46
5.4.1	Konflikte nach Erscheinungsform: latent vs. manifest	48
5.4.2	Konflikte nach Verhaltensstile der Interaktion: heiß vs. kalt	49
5.5	Auswirkungen ungelöster Konflikte	50
5.6	Konfliktmanagement.....	51
5.6.1	Herkömmlicher Umgang mit Konflikten	53
5.6.2	Komplementärer Umgang mit Konflikten	55
5.7	Konfliktkompetenz	57
6	Konstruktive Konfliktlösungen in selbstorganisierten Teams	61
6.1	Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg	61
6.2	Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl	63
6.3	Konfliktlösungsstrategien nach Gerhard Schwarz.....	67
6.4	Konstruktive Konfliktlösung: die Konfliktmoderation.....	71
6.4.1	Begriffsklärung, Besonderheiten und Ziele	71
6.4.2	Moderationskompetenzen	72
6.4.3	Rolle und Aufgaben des Moderators	73
6.4.4	Ablauf.....	74
6.5	Konstruktive Konfliktlösung: die Mediation.....	75
6.5.1	Begriffsklärung, Prinzipien und Ziele	76
6.5.2	Mediationskompetenzen.....	77

6.5.3	Rolle und Aufgaben des Mediators.....	79
6.5.4	Ablauf.....	79
6.6	Umgang durch die Teammitglieder und die Führungskraft	80
6.6.1	Teammitglieder	81
6.6.2	Führungskraft.....	85
7	Fazit.....	90
LITERATURVERZEICHNIS.....		VI

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Hackmans Autoritätsmatrix.....	20
Abbildung 2: Feedbackzyklus	27
Abbildung 3: positive Aspekte von Konflikten	42
Abbildung 4: Konfliktarten in der Teamarbeit.....	46
Abbildung 5: Vier Grundformen des Konfliktmanagements.....	53
Abbildung 6: Bestandteile der Konfliktkompetenz	58
Abbildung 7: Eskalationsstufen-Modell.....	64
Abbildung 8: Grundmuster der Konfliktlösung	68

1 Einleitung

In der nachfolgenden Bachelorarbeit wird dargestellt, welche möglichen Konfliktursachen in selbstorganisierter Teamarbeit auftreten können und wie der konkrete Umgang mit Konflikten zur Lösungsfindung, zum einen durch die Teammitglieder und zum anderen durch die Führungskraft, gestaltet werden kann. Besonders sollen dabei die Moderation und die Mediation im Hinblick auf einen konstruktiven Umgang mit Konflikten betrachtet werden.

Vor dem Hintergrund eines stetigen Prozesses des Wandels in der Arbeitswelt und der Arbeitskultur wird die Notwendigkeit, sich an die neuen Herausforderungen anzupassen, immer entscheidender. Dieser Veränderungsdruck ist zwangsläufig für den Erfolg der Unternehmen. In diesem Zusammenhang nimmt das Mantra Business Agility einen immer bedeutenderen Stellenwert für das Management im 21. Jahrhundert ein. Dabei geht es um die laufenden Verbesserungen und Innovationen in einem dynamischen Umfeld. Zudem sollen vorhandene Chancen ausgenutzt und zusätzliche Möglichkeiten entdeckt werden, um diese als Wettbewerbsvorteil einzusetzen. Zudem gelingt eine effektive Vorstrukturierung von Arbeitsprozessen durch die immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen und den Anstieg an Wissensarbeit nicht immer. (vgl. Kaltenecker, 2016, S. 19f.)

Daher fällt der Blick verstärkt auf teambasierte Organisationsformen zur kooperativen Bearbeitung von komplexen Arbeitsaufgaben. Für diese Art des Wandels sollen selbstorganisierte Teams besonders geeignet sein. In selbstorganisierter Teamarbeit wird die effektive Zusammenarbeit verbunden mit der Verwirklichung von Autonomie und dem Wunsch das Beste aus der eigenen Expertise zu machen. Die Wissensarbeiter verlangen immer mehr nach einem Rahmen, in dem gute Arbeit und die eigene Weiterentwicklung gefördert werden. Dabei wollen sie Spaß bei der Arbeit, die ihnen sinnvoll erscheint, haben. Dadurch arbeiten die Mitglieder selbstorganisierter Teams motivierter, geschäftswertorientierter und besser im Team zusammen. Jedoch muss das Konzept selbstorganisierter Teamarbeit ebenfalls kontinuierlich an die neuen Herausforderungen und Ansprüche in einer stetig veränderten Arbeitswelt angepasst werden, um weiterhin den gewünschten und gewohnten Erfolg zu erzielen. (vgl. Rico et al., 2009, S. 43ff.; Kaltenecker, 2016, S. 23)