

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>1</b>	<b>FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT</b>	<b>7</b>
1.1	GRUPPE ODER TEAM: WAS MACHT DEN UNTERSCHIED?	8
1.2	KURZFRISTIGE ODER DAUERHAFT ZUSAMMENARBEIT?	10
1.3	KÖNNEN KONFLIKTE AUCH HILFREICH SEIN?	11
1.4	BESTEHT DER KONFLIKT INNERHALB DER GRUPPE ODER ZU ANDEREN?	13
<b>2</b>	<b>GRUPPENPROZESSE – EIN METHODISCHER EXKURS</b>	<b>15</b>
2.1	WELCHE PHÄNOMENE SIND BEI GRUPPEN ZU BEOBACHTEN?	16
2.1.1	Gruppen-Kohäsion	16
2.1.2	Gruppennorm	17
2.1.3	Gruppenidentität	17
2.1.4	Gruppenstruktur	17
2.1.5	Gruppenklima	17
2.1.6	Gruppendynamik	18
2.2	WANN ARBEITEN WIR GERN UND ERFOLGREICH MIT ANDEREN ZUSAMMEN?	18
2.3	THEMENZENTRIERTE INTERAKTION – EIN MODELL ZUM GRUPPENLEITEN	21
2.3.1	Das ICH	23
2.3.2	Das WIR	24
2.3.3	Das ES	24
2.3.4	Dynamische Balance	25
2.3.5	GLOBE	26
2.3.6	Struktur – Prozess – Vertrauen	28
2.3.7	Themen setzen und einführen	33
2.4	POSTULATE UND HILFSREGELN KÖNNEN UNTERSTÜTZEN	37
2.4.1	Sei dein eigener Chairman	37
2.4.2	Störungen haben Vorrang	38

2.4.3	Hilfsregeln, um zu helfen	41
2.5	AUF WELCHEN KOMMUNIKATIONSEBENEN KÖNNEN WIR UNS BEGEGNEN?	44
2.5.1	Ebenen, die sich aus dem Kommunikationsmodell ergeben	45
2.5.2	Verbale und nonverbale Kommunikation	46
2.5.3	Felder der Begegnung	47
3	TEAMBILDUNG	51
3.1	DIE ENTWICKLUNG VOLLZIEHT SICH IN PHASEN	52
3.2	WER SIND DIE TEILNEHMER?	56
3.3	LEITUNG BEGINNT VOR DER ERSTEN SITZUNG	58
3.4	WAS SOLLTE ZUR ARBEITSPHASE GEKLÄRT SEIN?	62
3.5	WAS KANN DIE PROZESSE IN DER ERSTEN SITZUNG UNTERSTÜTZEN?	66
3.6	EXKURS: SOZIOMETRIE UND SOZIOGRAMM	69
4	TEAMLEITUNG	71
4.1	METHODISCHES ZUR SACHARBEIT	72
4.2	UNTERSCHIEDLICHE ANSPRACHE DER TEAMMITGLIEDER	78
4.3	METHODISCHES ZU INTERVENTIONEN	81
4.3.1	Fragetechnik	82
4.3.2	Blitzlicht-Technik	86
4.3.3	Feed-back-Technik	87
5	FÜHREN BEI KONFLIKTEN IM TEAM	89
5.1	ARTEN UND URSACHEN VON KONFLIKTEN	90
5.1.1	Konfliktarten	90
5.1.2	Konfliktursachen	90
5.2	ANZEICHEN FÜR EINEN KONFLIKT	92
5.3	ASPEKTE DER KONFLIKTBEARBEITUNG	94

5.4	EXKURS: ENTSCHEIDUNGSPROZESSE	101
6	<b>SELBSTFÜHRUNG – UMGANG MIT INNEREN KONFLIKTEN</b>	<b>105</b>
6.1	EINSTELLUNG ZUM KONFLIKT	106
6.2	INNERE KONFLIKTE IM BEZUG ZUM GRUPPENLEITEN	107
6.3	INTERPERSONELLE KONFLIKTE	109
6.3.1	Innerer und äußerer Dialog	110
6.3.2	Das Modell der Drei-S-Methode	110
6.3.3	Zwei (oder mehr) Seelen in der Brust	115
6.3.4	Zeitdruck vermeiden	116
6.4	SELBSTFÜHRUNG ALS BASIS ZUR FREMDFÜHRUNG	117
7	<b>MOBBING, DER UNHEILVOLLE UMGANG MIT VERDECKTEN KONFLIKTEN</b>	<b>119</b>
7.1	MOBBING – UNGEKLÄRTE KONFLIKTE	120
7.2	WANN BEGINNT MOBBING?	122
7.3	ARTEN DES MOBBINGS	125
7.3.1	Mobbing unter Kollegen	125
7.3.2	Mobbing von oben nach unten	126
7.3.3	Mobbing von unten nach oben	126
7.3.4	Sexuelles Mobbing	127
7.4	SIGNALE ERKENNEN – SYMPTOME WAHRNEHMEN	128
7.5	URSACHEN ANALYSIEREN – DIAGNOSE	131
7.6	MASSNAHMEN PLANEN – THERAPIE	133
7.6.1	Welche Möglichkeiten des Einschreitens können sich für Unbeteiligte ergeben?	135
7.6.2	Strategien des Mobbing-Opfers	137
7.7	VORBEUGEN – MOBBING NICHT TOLERIEREN	138

# **1 FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT**

---

<b>1.1</b>	<b>GRUPPE ODER TEAM: WAS MACHT DEN UNTERSCHIED?</b>	<b>8</b>
<b>1.2</b>	<b>KURZFRISTIGE ODER DAUERHAFT ZUSAMMENARBEIT?</b>	<b>10</b>
<b>1.3</b>	<b>KÖNNEN KONFLIKTE AUCH HILFREICH SEIN?</b>	<b>11</b>
<b>1.4</b>	<b>BESTEHT DER KONFLIKT INNERHALB DER GRUPPE ODER ZU ANDEREN?</b>	<b>13</b>