

## **Bessere Performance für Teams am Arbeitsplatz dank konstruktiver Konfliktklärung.**

*Wann hatten Sie Ihren letzten Konflikt? Ihre Antwort wird davon abhängen, wie Sie persönlich den Begriff „Konflikt“ für sich definieren. Unabhängig davon sind Probleme am Arbeitsplatz täglich zu beobachten, auch oder vor allem wenn Teams zusammen arbeiten. Dabei ist bekannt, dass diese nur an einem Strang ziehen, wenn sie mit Kontroversen und Reibereien konstruktiv umgehen können. Daher ist es wichtig, der Dynamik der Konflikte nicht freien Lauf zu lassen. Diese Kraft muss gebündelt und konstruktiv genutzt werden. Dazu ist es einerseits nötig, einheitliche und klare Konfliktklärungswege zu installieren und andererseits die Selbstkompetenz der Mitarbeiter zu stärken. Denn das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Performance hängt auch davon ab, wie diese mit Konflikten innerhalb des Teams, mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten umgehen können.*

*Externe Spezialistinnen und Spezialisten, wie Mediatoren, können Teams in Problemsituationen begleiten, Konfliktmoderationen durchführen oder im Dialog mit den Beteiligten ein konstruktives Konfliktklärungssystem KKS implementieren.*

### **1. Das Team – der Idealfall?**

In der Literatur finden sich viele Definitionen des Teams. Der Autor favorisiert diejenige von Mabey und Caird<sup>1</sup> (1999):

- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Team-Identität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheiden kann.
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
- Ein Team überprüft periodisch seine Effizienz

Petzold<sup>2</sup> weist darauf hin, dass es wichtig ist zu untersuchen, wie verschiedene Seiten, das „Team“ verstehen (1998) nämlich:

1. die Teammitglieder selbst
2. die Organisation, in der das Team tätig ist
3. das Feld, in dem der Teambegriff gebraucht wird
4. die externen Berater / Supervisoren / Moderatoren

Und gleichzeitig weist er darauf hin: „Team ist, was eine bestimmte, definitionsmächtige Konsensgemeinschaft als Team definiert.“

Generell wird das Team positiv bewertet. Es wird davon ausgegangen, dass es sich um eine zwischenmenschlich angenehme und zugleich leistungsstarke Gruppe mit hoher Eigenständigkeit handelt, deren Mitglieder eng kooperieren und eingespielt kommunizieren. Dies ist der theoretische Idealfall, welcher in der Praxis aber kaum zur Anwendung kommt. Der triviale Slogan „there is no I in a Team“ (es gibt kein ich in einem Team) idealisiert das Team und entspricht kaum der Realität in der Arbeitswelt.

Der Autor geht davon aus, dass dieser Claim sogar zu Konflikten führt, da er auf die Persönlichkeit der Teammitglieder keine Rücksicht nimmt. Marshall Rosenbergs Konfliktdefinition „Konflikte sind der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse“, zeigt dies deutlich. Der Versuch, der Gleichschaltung der Gruppenmitglieder und das Abverlangen zu vieler Rücksichten auf die anderen, führt zu vielen Konflikten in Gruppen und Teams.

Eberhard Stahl sieht die Erklärung dafür im Individualismus der Gruppenmitglieder: „Jede Gruppe ist aus der Sicht ihrer Mitglieder ein Ort, an dem persönliche Ziele verfolgt werden. Um persönlicher Ziele willen schliessen wir uns einer Gruppe an oder gründen eine neue. Die Gruppe soll uns etwas „bringen“ und wir nehmen an, dass wir gemeinsam leichter an unsere Ziele kommen können als alleine.“ (Stahl<sup>3</sup>, 2002) Aus dieser Haltung heraus können in Teams Konflikte auftreten, mit denen sich Teamleiter in Firmen oft konfrontiert sehen.

## 2. Konflikte in Teams...

Um die Frage zu klären, wie Konflikte in Teams zu klären sind, ist die Definition des Konfliktbegriffs notwendig.

D. Berlew (1977) umschreibt Konflikt sehr breit: „Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat.“ Gemäss Berlew wäre das gemeinsame Zusammenleben ein ständiger Konflikt. Die amerikanischen Autoren setzen in ihren Begriffsbestimmungen die Gegensätzlichkeiten der Zielsetzungen und Interessen in den Vordergrund. So L. Kriesberg (1973): „Social conflict is a relationship between two or more parties who believe they have incompatible goals.“ Gemäss Kriesberg reicht es schon, dass die zwei Parteien glauben, unvereinbare Ziele zu haben. Friedrich Glasl definiert den sozialen Konflikt wie folgt: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz, bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen, im Denken bzw. Vorstellen, im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolgt.“ (Glasl<sup>4</sup>, 2004) Wichtig ist bei dieser Definition, dass die Unvereinbarkeit nicht beiden bewusst sein muss.

Es reicht, wenn sich einer der Partner durch die Handlungen des anderen beeinträchtigt fühlt. Dieser Konfliktbegriff ist unter Fachleuten generell akzeptiert.

### ... treten auf ....

Obwohl Teams theoretisch ohne Hierarchie funktionieren sollen, treten doch Rangkonflikte auf. In der Praxis formiert sich auch in einem Team eine Rangordnung (Alter, Know-how, Erfahrung etc.). Konflikte treten ebenfalls dann auf, wenn neue MitarbeiterInnen in das Team integriert werden müssen oder die Einheit der Gruppe durch Angriffe von innen oder außen gefährdet, wird.

Diese Konflikte führen zur Demotivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu einer schlechteren Arbeitsatmosphäre, damit verbunden zu einer tieferen Performance der Arbeitnehmenden. Die Fehltage auf Grund von Krankheit nehmen zu, ebenso wie die Personalfuktuation.

Konflikte in Teams sind durch die Gruppendynamik unberechenbarer als solche zwischen zwei Personen und tendieren schneller zur Eskalation, da eben mehrere Personen daran teilhaben. Es sind also mehr Meinungen, Gefühle, Bedürfnisse und Verletzungen vorhanden. Wie Glasl es beschreibt, verdichten sich im kollektiven Konfliktprozess die Konfliktmuster zu dynamisierenden Faktoren. Die Austragung der Konflikte wird an bestimmte Gegner delegiert und mit ihnen fest verknüpft. Das Team spaltet sich in Lager um die Kontrahenten. Die Loyalität fordert: „Bist Du nicht für mich, bist Du gegen mich“. Eine erfahrene Prozessbegleiterin oder ein Konfliktmoderator kann Konflikte präventiv klären und das Team wieder arbeitsfähig machen.

### **... sind aber nicht nur hinderlich**

Konflikte sind aber auch eine Quelle für Kreativität und nicht nur ein Hindernis für die Arbeit in der Partnerschaft. Diese Erkenntnis bestätigt auch der Konfliktforscher Dean W. Tjosvold. Er ist der Ansicht, dass Konflikte neue Lösungen erzeugen und Partnerschaften weiterbringen:

*„Conflict is a way of confronting reality and creating new solutions to tough problems. Conflict, when well managed, breathes life and energy into our relationships and strengthens our interdependence and makes us much more innovative and productive. Through debating their different perspectives, people voice their concerns and create solutions responsive to several points of view. They can become united and committed.“* (zitiert aus Redlich<sup>5</sup>, 2009)  
Wichtig in diesem Zitat sind die Worte „when well managed.“

Dies bedeutet, dass die Konfliktbehandlung bedeutend ist und nicht das Faktum des Konflikts an sich. Konflikte tragen dann zur Weiterentwicklung der Partnerschaft bei wenn sie gut geklärt werden.

Folgende Faktoren tragen nach Meinung des Autors dazu bei:

- Die KonfliktpartnerInnen werden aktiv in die Klärung mit einbezogen.
- Die Konfliktklärung wird nicht von oben oder aussen auferlegt.
- Die Konfliktpartner werden von einer allparteilichen dritten Person begleitet.
- Die Konfliktpartner suchen und finden IHRE Lösung für IHREN Konflikt.

Konflikte sind nichts Statisches, sondern Prozesse, wie es Costantino/Merchant ausführen: „In the organizational context, conflict is an expression of dissatisfaction or disagreement with an interaction, process, product or service. Someone or some group is unhappy with someone else or something else. This dissatisfaction can result from multiple factors: differing expectations, competing goals, conflicting interests, confusing communications or unsatisfactory interpersonal relations.“ (Costantino, Merchant<sup>6</sup>, 1996) Weiter schreiben Costantino und Merchant: „Conflict is thus a process, not a product.“ Die Klärung der Konflikte kann also nicht aus einer statischen Situation heraus geschehen, sondern ist ein dynamisches Verfahren, so wie der Konflikt selbst ein dynamischer Prozess ist.

Aus diesem Grund soll die Konfliktklärung in einem dialogischen Prozess mit den Beteiligten geschehen, der über Wochen oder Monate dauern kann, aber dafür nicht nur zu einer langfristigen Klärung führt, sondern zusätzlich zur Befähigung der Mitarbeitenden führt, in Zukunft ihre Konflikte selbst zu lösen, da entsprechende Systeme implementiert sind.

### **3. Prävention und konstruktive Bearbeitung von Konflikten in Unternehmen mit Konfliktklärungssystemen KKS**

Voraussetzende Unternehmerinnen und Unternehmer, setzen sich, wenn möglich mit Konflikten in ihren Teams bereits auseinander, bevor diese entstehen.

Konfliktklärungssysteme KKS sind ideale Instrumente zur Prävention und konstruktiven Bearbeitung von Konflikten in Unternehmen. Sie verwenden Konflikte als Ressource für Wachstum und konstruktive Veränderung. Zur Optimierung der Kooperation werden, im Dialog mit allen Stakeholdern, Kommunikationswege erarbeitet, welche die Prävention sowie konstruktive Bearbeitung und Lösung von Konflikten in Kombination mit allen damit verbundenen Instrumenten integrieren. Das Ziel von konstruktiven Konfliktklärungssystemen ist, das kreative Potenzial von Auseinandersetzungen innerhalb und zwischen Organisationen zu nutzen und die Eskalation von Konflikten zu vermeiden.

Dazu zählen unterschiedliche Verfahren wie Verhandlung, Moderation, Mediation, Schlichtung - zusätzlich zu Instrumenten zur Analyse und Diagnose von Konflikten sowie Kommunikations- und Kreativitätstechniken.

Nach dem Verständnis des Autors gehören auch die Förderung der Selbst- und Sozialkompetenz und Angebote wie Coaching und Supervision dazu. Die Implementierung erfolgt mit einer repräsentativen Auswahl von Beteiligten aus der Organisation und externen KKS-Begleitern (Meta-MediatorInnen), in einem iterativen, dialogisch, partizipativen Prozess (Meta-Mediation) und mit Methoden aus der Aktionsforschung.

#### *Das Ziel der KKS*

Das Ziel von konstruktiven Konfliktklärungssystemen ist, das kreative Potenzial von Auseinandersetzungen innerhalb einer Organisationen oder Firma zu nutzen und die Eskalation von Konflikten innerhalb des Systems zu vermeiden. Wichtig ist, dass die Entwicklung und Implementierung eines konstruktiven Konfliktklärungssystems abgestimmt auf die jeweilige Organisationsstruktur und -kultur erfolgt, und das kann nur bei unmittelbarer Teilnahme/Einbeziehung der Beteiligten geschehen. Denn alle Akteure in einer Organisation sollen befähigt werden, in Konfliktsituationen über klare Handlungsoptionen und Zugang zu Hilfen zu verfügen. Dabei kommt der Prävention durch ein möglichst transparentes Frühwarnsystem für Konfliktpotenziale große Bedeutung zu.

#### *Wo kommen Konfliktklärungssysteme zur Anwendung?*

Konfliktklärungssysteme sind grundsätzlich überall anwendbar, wo Menschen zusammen wirken, arbeiten und leben. Das können KMU's, aber auch Teile von Konzernen sein, Krankenhäuser oder Pflegeheime, Kindertagesstätten und Schulen, soziale Einrichtungen und Nachbarschaftstreffs. Es gibt eigentlich keine Einschränkungen. Einzig die innere Haltung der Beteiligten muss dieselbe sein: ein echtes Problembewusstsein, ein wahrer Wunsch nach Veränderung ist notwendig. Dieser resultiert in der Regel aus erlebtem Leidensdruck oder ökonomischer Notwendigkeit.

#### 4. Fazit

Die Erfahrung des Autors als Mediator und Konfliktmoderator für Gruppen und Teams in verschiedenen Projekten im In- und Ausland zeigt, dass ein transparenter Einbezug der Team-Mitglieder durch die KKS-Begleiter und ein dialogisches Verfahren in der Konfliktklärung notwendig und essentiell sind. Die beteiligten Teammitglieder sind Experten ihrer Situation und nur eine von ihnen erarbeitete und akzeptierte Lösung wird vom Team gelebt werden. Die Mediationsperson begleitet als Konfliktpertin den Prozess.

Weiter gilt es das Team mit dem Konfliktbegriff vertraut zu machen, ihm die verschiedenen Möglichkeiten der Konfliktklärung aufzuzeigen und klar zu machen, dass es nicht darum geht, Konflikte „in den Griff zu bekommen“.

Es geht vielmehr darum darzustellen, dass Kontroversen oder Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz alltäglich sind. Konflikte sollten nicht kontrolliert, sondern geklärt werden und es ist bedeutsam, dass darüber offen kommuniziert wird. Nur dann wird das Team zur Klärung der Probleme auch bereit sein. Es ist davon auszugehen, dass sich Teams nach geklärten Konflikten positiv weiter entwickeln und sich deren Wohlbefinden am Arbeitsplatz, und damit auch die Performance entsprechend verbessern. Dies wird in verschiedenen wissenschaftlichen Studien<sup>7</sup> belegt.

#### 5. Literatur

6 COSTANTINO, C. A., MERCHANT, C. S. (1996). Designing Conflict Management Systems – A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

3 GLASL, F. (2004). Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt

1 MABEY, C., CAIRD, S. (1999). Building Team Effectiveness. Open University Milton Keynes. Quelle: [www.coaching-lexikon.de/Team](http://www.coaching-lexikon.de/Team). Stand: 28.7.2011

2 PETZOLD, H. (1998). Differentielle Teamarbeit, Teamformate und Teamprozessqualität – Konzepte zur Organisationsentwicklung. Paderborn. Quelle: [www.possert.at/artikel/Teamformen.doc](http://www.possert.at/artikel/Teamformen.doc). Stand: 10.6.2011

5 REDLICH, A. (2009<sup>7</sup>). KonfliktModeration in Gruppen. Hamburg: Windmühle

4 STAHL, E. (2007<sup>2</sup>). Dynamik in Gruppen. Weinheim, Basel: Beltz

7 TOWNSLEY, C. [www.innovativeteambuilding.co.uk/pages/articles/conflicts.htm](http://www.innovativeteambuilding.co.uk/pages/articles/conflicts.htm)

**Zum Autor:**

Thomas Lyssy, Mediator SDM/BM. Partner der Lyssy & Lyssy Mediation und des Konfliktklärungsteams Lyssy & Tabatabai in Basel. Arbeitet als Mediator/Konflikt-Moderator mit Schwerpunkt Gruppen und Teams. Er ist Präsident des verein mediation region basel vmrb.

[www.lyssy-mediation.ch](http://www.lyssy-mediation.ch)  
[www.konfliktklaerungsteam.ch](http://www.konfliktklaerungsteam.ch)

[thomas@lyssy-mediation.ch](mailto:thomas@lyssy-mediation.ch)  
[lyssy@konfliktklaerungsteam.ch](mailto:lyssy@konfliktklaerungsteam.ch)

Basel, 20. Juli 2012