Konfliktmanagement

Konfliktmanagement ist einer der wesentlichen Teile des Teammanagements, da Konflikte eine unvermeidliche Begleiterscheinung von Gruppen sind.
Hier wollen wir uns auf zwei Konfliktarten konzentrieren:

1. Widerstände der Teammitglieder gegen den Leiter oder die Arbeit

2. Konflikt zwischen Mitgliedern des Teams

Nicht eingehen wollen wir auf persönliche Konflikte des Leiters mit einem Teammitglied (s. dazu Rolle des Teamleiters) und auf Konflikte, die zwischen einzelnen Teams bestehen.

Widerstände

Wer auch immer Erfahrungen im Leiten von Gruppen gesammelt hat, weiß um die Problematik von Widerständen. Für viele Führungskräfte ist das „Fertigwerden“ mit Widerständen ein Hauptgrund, an diesem Training teilzunehmen. Für sie sind die Widerstände, die sie in der Gruppenarbeit erfahren haben, außerordentlich lästig, eventuell unerträglich oder persönlich kränkend. Dabei kann es sich um den Widerstand eines einzelnen Teilnehmers, um den Widerstand von Teilen der Gruppe oder den der kompletten Gruppe handeln.

Von Widerstand kann dann gesprochen werden, wenn bestimmte „notwendige“ Aktivitäten oder Entscheidungen aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen auf diffuse Ablehnung stoßen, schwer verständliche Bedenken erzeugen oder durch Passivität beantwortet werden. Damit unterscheiden sie sich deutlich von konstruktiver Kritik.

Der richtige Umgang mit Widerständen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für jede Form von Teammanagement. Wer seine Führungsaufgabe in diesem Punkt schlecht erfüllt, Muss mit gravierenden Verzögerungen der Arbeit oder mit kostspieligen Pleiten rechnen.

Woran erkennt man Widerstand?
Widerstände bei einem größeren Teil der Gruppe kann man - was nicht immer einfach ist - an folgenden Anzeichen erkennen:

- Die Arbeit wird zähflüssig und lustlos.
- Es wird vom Thema abgeschweift
- geblödelt, oder es werden Nebengespräche geführt.
- Es herrscht Ratlosigkeit, Schweigen oder Zurückhaltung bei engagierten Gruppenmitgliedern.
- Die Teilnehmer geben unklare Antworten.

Widerstände bei einzelnen können aktiv (Widerspruch) oder passiv (Ausweichen) zum Ausdruck kommen.

Widerspruch:
- Vorwürfe
- Polemik
  Übertriebener Formalismus
- Grundsätzlich Gegenargumente
- Streit
- Intrigen
- Unruhiges Verhalten

Ausweichen:
- Schweigen
- Blödeln
- Auf Nebensächliches ausweichen
- Verharmlosen
- Nicht zuhören
- Müdigkeit
- Fortbleiben

Ursachen für Widerstände

Widerstände werden von Teamleitern häufig als böse Absicht der jeweiligen Gruppenmitglieder erlebt, sie haben häufig aber sehr naheliegende Ursachen.

- Die Betroffenen haben die Ziele, Hintergründe oder Motive einer Aktivität nicht verstanden.
- Die Betroffenen haben verstanden, aber glauben nicht, was gesagt wird.
- Die Betroffenen können das Vorhaben nicht mittragen, weil sie sich von den Aktivitäten keine positiven Konsequenzen versprechen oder weil bereits die Aktivität selber ihnen Angst macht.

Den Widerständen liegen ganz einfache Fragen zu Grunde, die sich die Betroffenen stellen, die aber dem Leitenden oft überhaupt nicht klar sind:

1. **„Warum passiert das jetzt?“**
- Was ist das Ziel der Übung?
- Sagt uns die Leitung alles, oder wird etwas verschwiegen?
- Handelt es sich hierbei wirklich um ein wichtiges Thema, oder wird nur meine Zeit geklaut?

2. **„Kann ich das?**
- Bin ich der Sache gewachsen?
- Blamiere ich mich eventuell?
- Wie stehen meine Chancen für persönlichen Erfolg?

3. **„Will ich das?“**
- Was bringt es mir?
- Mit wem habe ich es dabei zu tun?
- Welches Risiko gehe ich ein? (Verlust von Arbeitsplatz, Geld, Ansehen, Karriere)

Konstruktiver Umgang mit Widerstand

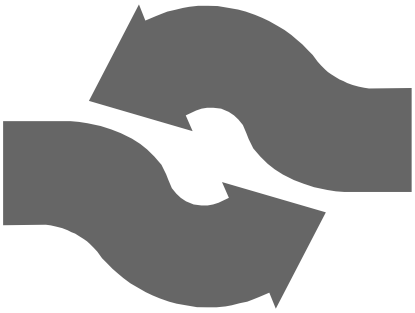
Doppler/Lauterberg haben vier Grundsätze für den Umgang mit Widerständen aufgestellt:

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand.
Gruppenarbeit zielt auf Veränderungen und Muss ganz natürlich auch Widerstand auslösen. Bleibt jeglicher Widerstand aus, so besteht die Gefahr, dass das Vorhaben überhaupt nicht ernst genommen wird.

2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft.
Die Ursachen für Widerstände liegen im emotionalen Bereich, ginge es nur um die Sache, dann würde konstruktiv diskutiert.

3. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden.
Widerstand zeigt, dass die Voraussetzungen für ein weiteres reibungsloses Vorgehen noch fehlen. Druck führt hier lediglich zu Gegendruck.

4. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn.
Widerstände müssen ernst genommen werden.



Der kritische Faktor beim Umgang mit Widerständen sind nicht die sich Widersetzenden, sondern der Gruppenleiter selber. Der Umgang mit Widerständen ist ein Umgang mit sich selbst und seinen eigenen Emotionen.

Ein einfaches Handlungsmodell für den konstruktiven Umgang mit Widerständen sieht folgendermaßen aus:

1. Nehmen Sie Anzeichen von Widerständen sensibel wahr. Sie fühlen sie meist wesentlich eher, als sie Ihnen klar werden.

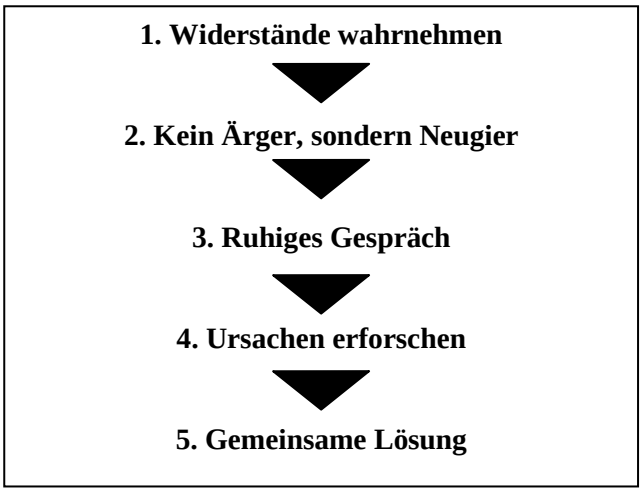
2. Steuern Sie Ihre eigene Einstellung. Seien Sie nicht ärgerlich oder betroffen, sondern neugierig auf das, was da los ist.

3. Brechen Sie Ihr Vorgehen ab und suchen Sie ein ruhiges Gespräch. (Mit einzelnen oder kleinen Gruppen).

4. Erforschen Sie die Ursachen für die Widerstände. Denken Sie an die Prinzipien „Ehrlich interessieren, Fragen stellen, gut zuhören". Fragen Sie:
Was ist den Betroffenen wichtig? Was könnte aus ihrer Sicht passieren? usw..

5. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungsalternativen. Es Muss Ihnen wichtig sein, das Problem zur Zufriedenheit aller zu lösen.

Das bedeutet:

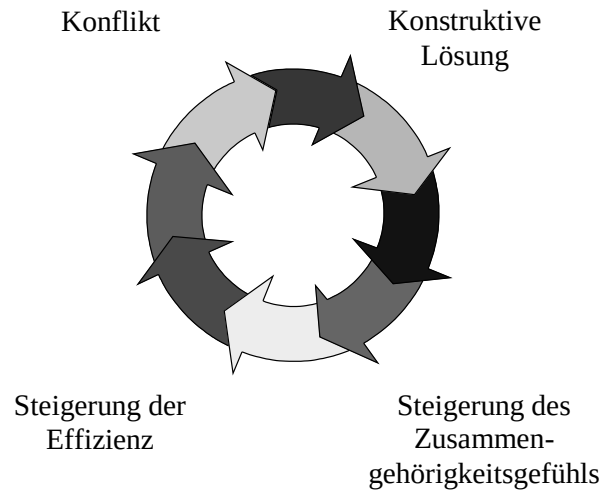


Modell zum Umgang mit Widerständen

Häufig lassen sich Widerstände bereits im Vorfeld vermeiden. Dazu ist es für den Gruppenleiter sinnvoll, sich gut über die Gruppenmitglieder zu informieren. In vertrauensvollen Gesprächen kann er bereits Beziehungen zu den Anderen aufbauen und eine gemeinsame Basis schaffen.
Ebenso ist es häufig sinnvoll, dass Thema „Widerstände" bei der Konstituierung der Gruppe anzusprechen und gemeinsame Regeln für solche Situationen zu vereinbaren. Zwar lässt sich in der Praxis dann vieles doch nicht so einfach regeln, aber es besteht wenigstens ein gemeinsamer Vorsatz.

Konflikte im Team

Wenn Konflikte ein unvermeidlicher Teil von Gruppenarbeit sind, dann ist es eine unproduktive Strategie, Konflikte zu unterdrücken.
Wissenschaftliche Forschungen kommen fast übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass produktiv genutzte Konflikte eine positive Wirkung für die Arbeit von Gruppen haben. Konflikte ermöglichen Veränderungen. Wenn sie konstruktiv überwunden werden, stärken sie das Zusammengehörigkeitsgefühl. Sie erhöhen die Effektivität einer Gruppe.



Konflikte sind **unproduktiv**, wenn sie

- das Team von der Zielerreichung abhalten
- Kooperation verhindern
- Unzufriedenheit schaffen
- einen Mangel an Verantwortlichkeit verursachen
- den Entscheidungsprozess beeinflussen
- Misstrauen produzieren

Auf der anderen Seite sind Konflikte **produktiv**, wenn sie:

- Vertrauen aufbauen
- kreative Lösungen produzieren
- Diskussionen eröffnen
- Zur Entwicklung von Einzelnem und Team beitragen
- Kommunikation verbessern
- das Interesse am Problem erhöhen
- aufgestaute negative Emotionen freisetzen

die Wahrscheinlichkeit von Gruppenzwängen reduzieren.

Ursachen von Konflikten

Die Ursachen von Konflikten im Team lassen sich in zwei Bereiche einteilen:

1. Strukturelle Ursachen
2. Zwischenmenschliche Ursachen

Strukturelle Ursachen

Die strukturellen Ursachen liegen zum Teil nicht im Team, sondern in übergreifenden organisatorischen Bedingungen, wie Umfeld, Wettbewerb schlechten Vorgaben usw.. Im Folgenden wollen wir uns auf die strukturellen Ursachen konzentrieren, die unmittelbar mit dem Team zusammenhängen.

1. Unklare Rollen und Abhängigkeiten
Wenn Rollen und Erwartungen in einem Team nicht klar definiert sind, dann resultieren daraus häufig Konflikte. Ebenso führt die Abhängigkeit in der Erledigung von Aufgaben zu einem höheren Konfliktpotential.

2. Koordination und Kontrolle
Konflikte entstehen, wenn Koordination und Kontrolle überhand nehmen.

3. Begrenzte Ressourcen
Wenn die Ressourcen begrenzt sind, kann es zu einem Wettbewerb unter Teammitgliedern kommen. Zuviel Wettbewerb schadet der Teamarbeit.

4. Freiräume und Entscheidungsmöglichkeiten
Mit mehr Freiräumen und Entscheidungsmöglichkeiten wächst auch das Konfliktpotential. Dies kann allerdings auch sehr kreativitäts-fördernd sein.

5. Kommunikation
Schlechte Kommunikation führt häufig zu Konflikten. Dazu gehören: Unklare Ziele, ungenannte Erwartungen und heimliche Pläne.

Zwischenmenschliche Ursachen

Während die strukturellen Konfliktursachen vom Teamleiter noch kontrolliert werden können, sind die zwischenmenschlichen schwieriger zu orten und zu handhaben.

1. Missverständnisse
Häufig verstehen sich Teammitglieder falsch, weil sie Worte oder Ausdrücke anders benutzen und diese nicht abklären. Oder sie versetzen sich zu wenig in die Lage des anderen.

2. Gefühle
Die Gefühle für ein anderes Teammitglied haben oft mit der Zusammenarbeit nichts zu tun. Wenn ein anderer einem „einfach nicht liegt“, dann entstehen daraus schnell Konflikte.

3. Sichtweisen
Es gibt häufig verschiedene grundlegende Sichtweisen, die in die Beurteilung einer Sache eingehen. Sind diese Sichtweisen nicht ausgesprochen, erhöht sich die Konfliktwahrscheinlichkeit.

4. Werte
Individuelle Werte können sich stark unterscheiden und eine Wurzel für manchen Konflikt in „oberflächlicheren“ Themen sein.

Die Dynamik von Konflikten

Ein unkontrollierter Konflikt entwickelt sich meist in folgenden vier Phasen:

1. Diskussion
Am Anfang steht häufig eine Sachfrage, über die Teammitglieder uneins sind, an die man sich später aber kaum noch erinnert.

2. Überlagerung
Im Austausch der Argumente wird irgendwann das eigentliche Thema verlassen und der anderen Seite wird etwas unterstellt, z.B. Egoismus, Taktik, Unaufrichtigkeit. Jetzt wird die Sachlage von Wert-, Beziehungs- oder Personenfragen überlagert. Dann wird beispielsweise „Gerechtigkeit“ oder „Bedeutung“ ein Thema.

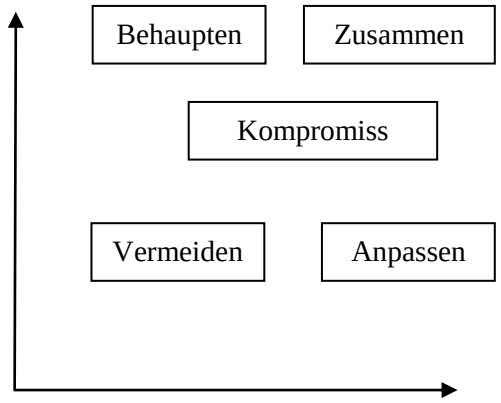
3. Eskalation
Wenn eine Seite sich verletzt fühlt, glaubt sie das Recht zu einem Gegenangriff zu haben. Jetzt ist jedes Mittel recht. Man sucht nach Verbündeten und versucht der anderen Seite zu schaden. Und die reagiert in der Regel ähnlich.

4. Verhärtung
Irgendwann kühlt der Konflikt ab. In einem Zustand labilen Gleichgewichts herrscht „kalter Krieg“. Die Kommunikation ist abgebrochen Man geht sich aus dem Weg.

Konfliktregelung

Es gibt sicher eine Reihe von Maßnahmen, die das Entstehen von Konflikten verhindern. Solche Präventivmaßnahmen sind
Symptome früh erkennen,
gemeinsame Entscheidungen fördern,
offenes Diskussionsklima schaffen.

Auch wenn „Vorbeugen besser als Heilen“ ist, werden doch nicht alle Konflikte vermeidbar sein, was zum Teil auch gut ist. Dabei lassen sich fünf grundsätzliche Umgangsweisen mit Konflikten feststellen, von denen jede ihre Berechtigung haben kann: Vermeiden, Anpassen, Behaupten, Kompromiss erzielen, Zusammenarbeiten. Diese lassen sich nach zwei Dimensionen unterscheiden: Selbstbehauptung und Kooperation.
„Selbstbehauptung“ bestimmt das Maß, in dem jemand seine eigenen Belange befriedigt.
„Kooperation“ bestimmt das Maß, in dem jemand die Belange des anderen befriedigt. Damit lassen sich die fünf Umgangsweisen einer Matrix zuordnen.



Vermeiden
Vermeiden kann gelegentlich eine sinnvolle kurzfristige Strategie sein, häufig kann es aber auch Konflikte verschärfen. Mögliche Wege des Vermeidens sind:

- Verschieben
- Ignorieren
- Isolieren
- Unterdrücken

Gerade in einem Team sind die beiden letzten Wege schwierig. Isolieren ist praktisch nur durch Ausschluss aus dem Team von einer oder beiden Konfliktparteien möglich. Wenn Führungskräfte kraft ihrer Autorität, Konflikte unterdrücken, dann verschärfen sie diese in der Regel.
Vermeidungsstrategien bewähren sich eigentlich nur, wenn kurzfristig etwas zurückgestellt wird, oder wenn es um eine Überlebenssituation geht.

Anpassen
Anpassung geht immer zu Lasten einer Konfliktpartei. Wenn sich immer der stärkeren Seite angepasst wird, dann sinkt das allgemeine Engagement. Anpassung bewährt sich meist dann, wenn jemand einen offensichtlich falschen Standpunkt verlassen will.

Behaupten
Wenn sich eine Seite gegenüber der anderen behauptet, dann entstehen die negativen Folgen von Anpassung. Behaupten ist dann sinnvoll, wenn Konfliktparteien keine Einsicht zeigen. Oder es ist notwendig in Krisensituationen, wo wenig Zeit für Diskussionen bleibt.

Kompromiss erzielen
Dies ist eine sehr effektive Methode der Konfliktregelung. Beide Parteien erreichen etwas, müssen aber auch Zugeständnisse machen. Kompromisse bieten sich dann an, wenn die Konfliktparteien sich ausschließende Ziele haben und etwa gleich mächtig sind.
Kompromisse lassen sich durch Problemlösungsprozesse erzielen. Der Teamleiter Muss dabei häufig als eine Art Schiedsrichter fungieren.
Kompromisse enthalten allerdings das Risiko, dass der Leiter als jemand angesehen wird, der um des lieben Friedens willen eine wirkliche Problemlösung verhindert.

Zusammenarbeiten
Der Nachteil der vier bisher beschriebenen Konfliktregelungen ist, dass es bei ihnen immer um Gewinnen und Verlieren geht. Bei der fünften Methode handelt es sich dagegen um einen kreativen Prozess, wo nach einer Lösung gesucht wird, die Zufriedenheit auf einem höheren Niveau sucht. Dies soll im folgenden Modell der Konfliktregelung genauer beschrieben werden.

Modell der Konfliktlösung

Auch hartnäckigste Konflikte lassen sich konstruktiv lösen. Dies erfordert allerdings eine hohe Kompetenz von Seiten des Teamleiters. Das folgende Modell beschreibt dabei einen Prozess in sechs Phasen, deren Reihenfolge nicht beliebig vertauschbar ist.

Modell der Konfliktregelung

1. Vorbereitung
Wer auch immer die Aufgabe der Konfliktregelung übernommen hat, muss in dieser Phase als Vermittler auftreten. Er stellt die einzige Verbindung zwischen den Konfliktparteien dar.
Seine beiden Hauptziele in dieser Phase sind:

Hintergründe des Konfliktes verstehen: Er muss die Geschichte des Konfliktes aus beider Sicht erfahren und Interessen und Empfindlichkeiten der Partner herausfinden.

Voraussetzungen für ein direktes Gespräch schaffen:
Perspektiven aufzeigen, Hoffnungslosigkeit überwinden, Spielregeln festlegen.

2. Einstieg
Wenn es zu einem direkten Gespräch kommt, dann ist das Klima meist gespannt, das Misstrauen groß.
Jetzt gilt es eine gemeinsame Plattform zu erhalten, in dem man folgendes vereinbart:

- Ausgangslage
- Ziel
- Ablauf
- Spielregeln
- Rolle des Moderators
- Rolle der Konfliktparteien
- Zeitplan

3. Konfrontation
Beide Parteien sollen ganz offen ihre Sicht der Dinge vortragen. Dies geschieht in strukturierter Form, erst der eine, dann der andere. Jede Unterbrechung mit Ausnahme einer Verständnisfrage wird vom Moderator unterbunden.

4. Verständnis
Wenn alles auf dem Tisch liegt, dann wird die Vergangenheit aufgearbeitet. Offene Fragen werden geklärt. Es gibt neue Erkenntnisse, Dinge, die man nicht gewusst oder falsch interpretiert hat.
Der Moderator bringt die Parteien dazu, das Geschehen aus der Sicht des anderen zu sehen und besser zu verstehen. Vieles muss als unglückliches Geschehen und nicht als einseitige Aggression gesehen werden. Man muss von der Schuldfrage wegkommen.
In dieser Phase wird der wesentliche Schritt zum Aufbau von Vertrauen geschaffen.

5. Lösungsfindung
Mit Hilfe des Brainstormings lassen sich erst einmal eine Vielzahl möglicher Lösungen finden. Bei der Festlegung der besten Lösungsmöglichkeit muss der Moderator darauf achten, dass sie eine kreative Komponente enthält, in der die verschiedenen Interessen mit einander verbunden werden. Zu einer solchen Lösung sind die Parteien jeder für sich in der Regel nicht fähig.
Die Lösung muss dann gegen mögliche Störungen abgesichert werden. Beide Parteien müssen ausdrücklich bekräftigen, dass sie die Lösung für fair halten.

6. Blick in die Zukunft
Am Ende des Gespräches ist es sinnvoll, die erreichten positiven Gefühle zu bekräftigen und weitergehende Perspektiven zu entwickeln. Es wird eine Übereinstimmung über die Umsetzung erzielt. Es kann auch besprochen werden, wie solche Situationen in Zukunft vermieden oder anders ausgetragen werden können.

Interventionstechniken

Die sogenannten Interventionstechniken erlauben einem Moderator oder Teamleiter bereits im Verlauf der Gruppenarbeit gezielt auf Konflikte einzugehen. Die Interventionstechniken müssen vom Leiter gut eingeführt werden, da sie für manche Gruppenmitglieder anfangs künstlich wirken. Er muss sie vorab erklären und begründen. Dies geht leichter, wenn noch kein aktueller Konflikt besteht.

1. Blitzlicht
Das Blitzlicht unterbricht den Gruppenprozess. Jeder Teilnehmer wird um eine kurze Stellungnahme zu dem gebeten, was gerade in der Gruppe abläuft.
In dieser Art der Metakommunikation kann Verschiedenes zum Ausdruck gebracht werden:

- wie es jedem einzelnen geht
- wie sie die derzeitige Arbeit beurteilen
- was gerade in der Gruppe läuft
- welche Spannungen wahrgenommen werden.

Das Blitzlicht hilft dem Leiter zu überprüfen, ob seine eigene Wahrnehmung richtig ist, und es erlaubt ihm, das Geschehen aus Sicht der Teilnehmer zu verstehen.

2. Kontrollierter Dialog
Der Kontrollierte Dialog ist eine stark strukturierte Gesprächsform, mit deren Hilfe zweier Teammitglieder einen Konflikt besprechen.
Dabei gelten folgende Regeln:
Es wird abwechselnd gesprochen.
Immer nur ein Statement auf einmal.
Bevor der andere antwortet, muss er das Statement seines Gegenübers wiederholen.
In einer einfachen Konfliktsituation zwischen zwei Teammitgliedern wird der Diskussionsprozess unterbrochen, um einen Kontrollierten Dialog zwischen beiden durchzuführen. Der Leiter achtet auf die Einhaltung der Regeln. Meist wird relativ rasch eine Verständigung erreicht.

3. Des Teufels Advokat
Bei dieser Interventionstechnik werden die Konfliktparteien gebeten, einmal die andere Seite argumentativ zu vertreten. Dabei sollen sie so viel Hingabe wie möglich entwickeln.
Dieses Verfahren fördert in starkem Maße das Verständnis der anderen Seite.

4. Pause machen
Erfahrene Moderatoren wissen, dass eine kleine Pause zur rechten Zeit schon manchen Konflikt entspannt hat. Die Konfliktpartner erhalten so Abstand von der Situation und können ihr eigenes Vorgehen reflektieren.