

Konflikte in Teams – verstehen und bearbeiten

Prof. Dr. Albert Vollmer, MSc. Nora Merz



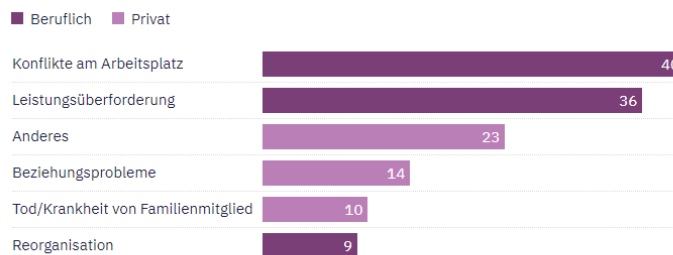
Konfliktmanagement – Praxisrelevanz

Arbeitsunfähig wegen Konflikten – Streit im Büro macht krank | Berner Zeitung (23.03.2022)

Eine neue Studie der Krankenkasse SWICA belegt, wie gravierend Konflikte am Arbeitsplatz sein können – auch über Jahre hinweg.

Berufliche Faktoren häufig verantwortlich für Krankschreibung

Häufigste Gründe für psychisch begründete Arbeitsunfähigkeit, Angaben in %
(Mehrfachantworten möglich)



Grafik: mt; Quelle: Workmed 2022

Definition

Ein Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Akteuren
- wobei mindestens ein/e Akteur/in
- Unvereinbarkeiten im Denken / Fühlen / Wollen
- mit einem/einer anderen Akteur/in in der Art erlebt
- dass im Handeln eine Beeinträchtigung erfolgt

(nach Glasl, 2010)

Konflikttypen

Sachkonflikte

... entstehen aufgrund von unvereinbaren Verständnissen, Interpretationen von Fakten, unterschiedlichen Theorien und Wissen über die Welt.

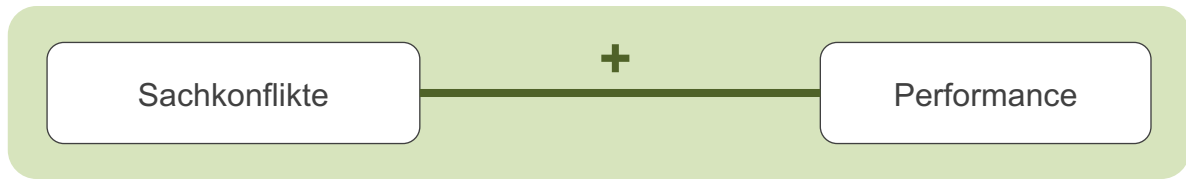
Beziehungskonflikte

... entstehen aufgrund von Selbstwertbedrohungen durch persönliche Verletzungen, Demütigung und Abwertung

Prozesskonflikte

... entstehen im Rahmen der organisatorischen Aspekt der Zusammenarbeit hinsichtlich Arbeitsteilung, Verantwortlichkeiten, Ressourcenverteilung

Sind Sachkonflikte förderlich – worauf kommt es an?



- Entflechtung von Sach- und Beziehungskonflikten
- Begünstigende Faktoren:
 - Gemeinsame Ziele und geteilte Intentionen
 - Psychologische Sicherheit
 - Diskussions-Normen
 - Historie positiver Konfliktbewältigung
 - Attribution auf Kontext vs. Person bzw. Interaktion
- Konfliktmanagement

(De Wit et al., 2012; Loughry & Amason, 2014; DeChurch et al., 2013; Vetter & Vollmer, 2019)

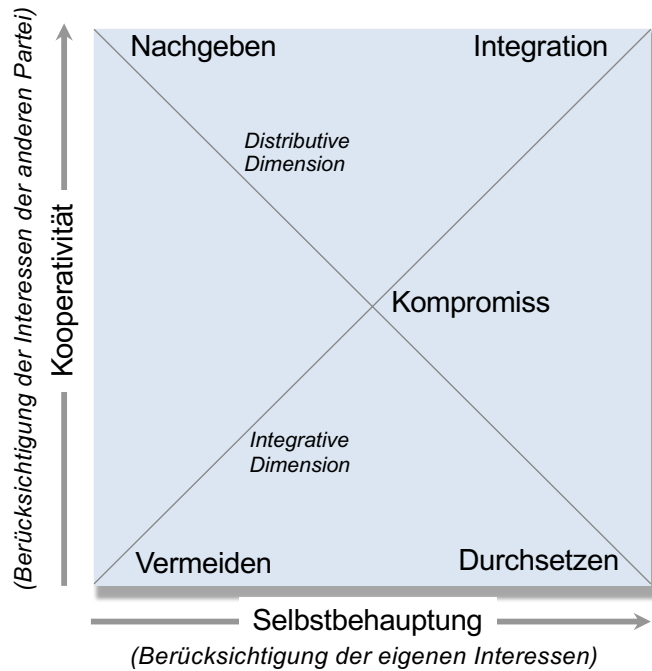
Tagung «Wie kann die Arbeit in Unterrichtsteams gelingen?» Konflikte in Teams Prof. Dr. Albert Vollmer, MSc. Nora Merz 26.04.2023 5

Konfliktmanagement – Definition

„Konfliktmanagement ist eine Interaktion, die darauf ausgerichtet ist, aufgabenbezogene und zwischenmenschliche Unvereinbarkeiten zu bearbeiten.“

(DeChurch et al., 2013, S. 560)

Konfliktmanagement – individuelle Ebene



(Berkel, 1980; Blake & Mouton, 1970; Hall, 1969; Rahim, 1983, 2010; Rahim & Bonoma, 1979; Thomas, 1992)

Konfliktmanagement – Teamebene

Kooperatives Konfliktmanagement

Lösung von Konflikten durch Ideenaustausch, Perspektivenübernahme, Ideenintegration, um gegenseitigen Nutzen und bestmögliche Lösung zu finden.

Kompetitives Konfliktmanagement

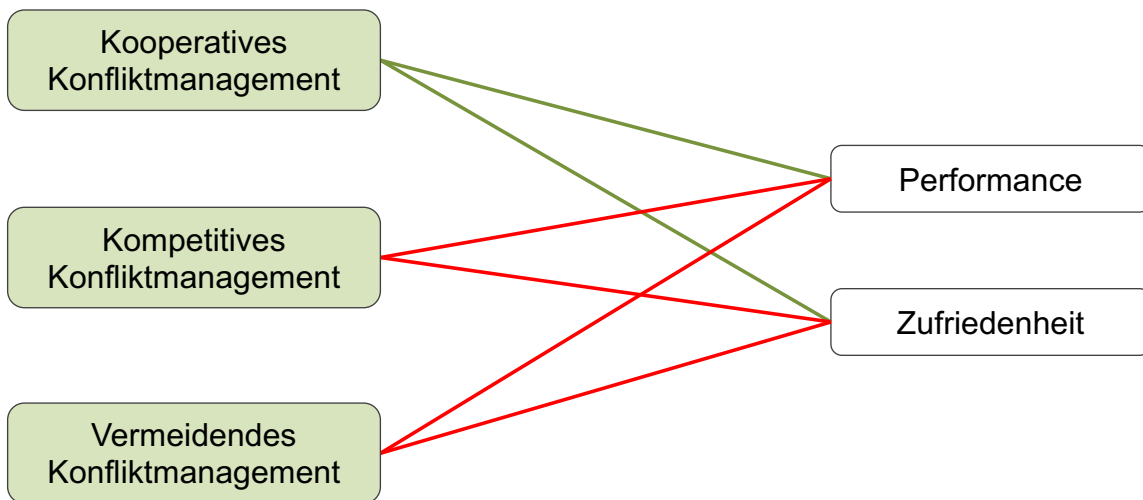
Konflikte werden als Gewinner-Verlierer-Kampf betrachtet, engstirnige Diskussionen, Versuch Zwang aufzuerlegen.

Vermeidendes Konfliktmanagement

Konflikten wird aus dem Weg gegangen, es wird geglättet und harmonisiert, Diskussionen werden nicht offen oder gar nicht geführt.

(Chen, Lui & Tjosvold, 2005)

Konfliktmanagement – förderlich oder hinderlich?



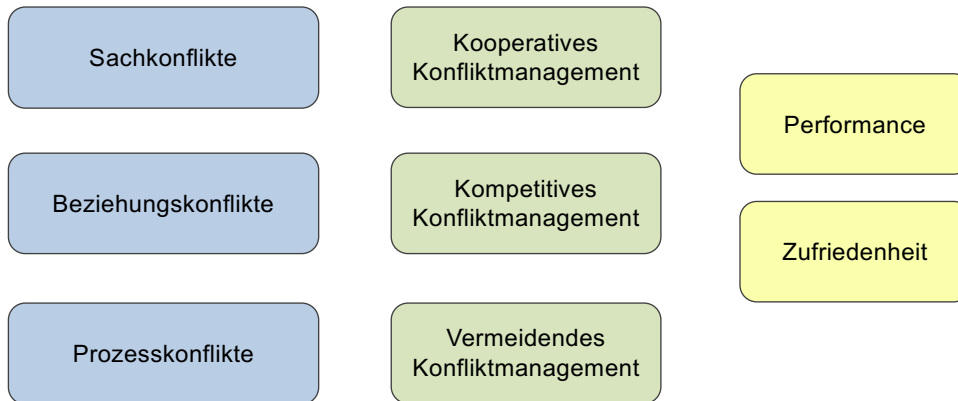
(DeChurch et al., 2013)

Verhaltensweisen für kooperatives Konfliktmanagement

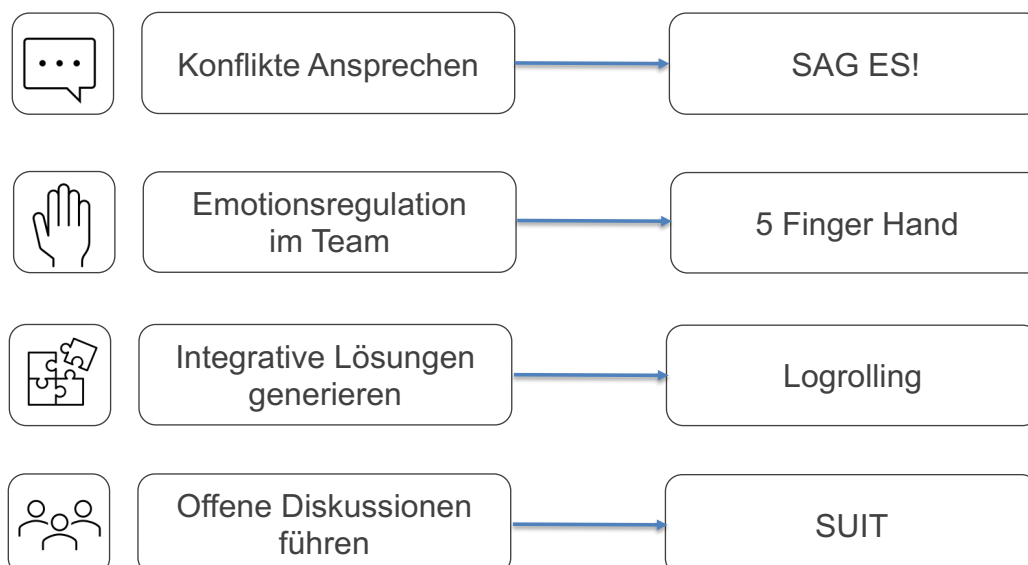
- ✓ Ich bin kritisch gegenüber Ideen, nicht Personen
- ✓ Ich bin mir bewusst, dass es um die beste Lösung geht
- ✓ Ich ermutige alle teilzunehmen und sich mit den Informationen auseinanderzusetzen
- ✓ Ich höre mir alle Ideen an, auch wenn ich nicht damit einverstanden bin
- ✓ Ich frage nach, wenn ich etwas nicht verstehe
- ✓ Ich bringe alle Ideen und Tatsachen hervor und versuche sie in einen Sinnzusammenhang zu stellen
- ✓ Ich versuche alle Seiten des Problems zu verstehen
- ✓ Ich ändere meine Meinung, wenn es angezeigt ist

(Johnson, 2015, S. 138)

Konstrukte der Konfliktodynamik in Teams



Konfliktmanagement Tools



Konflikte ansprechen



SAG ES!		Beispiel
Sichtweise schildern	<ul style="list-style-type: none"> • Neutrale Situationsschilderung • Keine Interpretation 	Mir ist aufgefallen, dass du im Teammeeting sehr ruhig gewesen bist.
Auswirkungen beschreiben	<ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen beschreiben 	Deine Inputs haben gefehlt. Das hat mich irritiert.
Gefühle benennen	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Gefühle nennen 	Das hat mich verunsichert / enttäuscht.
Erfragen der Sicht des anderen	<ul style="list-style-type: none"> • Einbezug des Gegenübers 	Wie siehst du das?
Schlussfolgerungen ziehen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wollen wir es in Zukunft handhaben? 	Könntest du beim nächsten Mal ...

(Rank, 2021)

Emotionsregulation im Team

5-Finger-Methode

1 Satz / Stichwort pro Frage
Idee: sich kurz halten!



(Mehler, 2014)

Integrative Lösungen generieren

- Die Lösung kann mehr als 100% sein.
- Logrolling:
 - Konflikt unterteilen
 - Prioritäten finden
 - Neue Lösung schaffen



Partei 1
(schüler*innenzentrierte Lehrmethode):
Befürwortet eine aktive Beteiligung der Schüler*innen am Lernprozess. Sie setzt auf Gruppenarbeit, Diskussionen und Projekte, um den Schüler*innen eine eigenständige Auseinandersetzung mit dem Lernstoff zu ermöglichen.

Partei 2
(lehrpersonenzentrierte Lehrmethode):
Befürwortet eine aktive Anleitung der Schüler*innen durch die Lehrperson. Sie setzt auf direkte Instruktionen und Präsentationen, um den Schüler*innen eine klare Orientierung und ein fundiertes Basiswissen zu vermitteln.

(McNary & Gitlow, 2002)

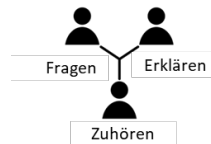
Offene Diskussionen führen - SUIT

1. Share: Ideen teilen



Teilen von Ideen und Informationen zur Fragestellung.

2. Understand: Ideen verstehen



Fragen – Erklären – Zuhören
Erforschung und Hinterfragen von allen Optionen (Ziel: Verstehen der unterschiedlichen Perspektiven).

3. Integrate: Ideen integrieren



Versucht alle Perspektiven zu integrieren, generiert eine neue (innovative) Lösung.

4. Team Entscheidung



Bestimmung eines Entscheidungsverfahrens und entscheiden.
Vorbereitung der Umsetzung.

(O'Neill et al., 2017; O'Neill & McLaron, 2018; O'Neill et al., 2019)

Wer sind wir?

Prof. Dr. Albert Vollmer



Dozent
Hochschule für Angewandte Psychologie APS FHNW
+41 62 957 25 62
albert.vollmer@fhnw.ch
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Tätig in Lehre und Forschung
Leitung CAS Konfliktmanagement in der Arbeitswelt

MSc. Nora Merz



Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Hochschule für Angewandte Psychologie APS FHNW
+41 62 957 29 96
nora.merz@fhnw.ch
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Tätig in Lehre und Forschung
Mitarbeiterin CAS Konfliktmanagement in der Arbeitswelt

Referenzen

- Berkel, K. (2014). *Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen* (12. Aufl.). Hamburg: Windmühle Verlag.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277-300.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559-578.
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). Conflicts in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 3-54). New York/London: Lawrence Earlbaum Associates.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Glasl, F. (2010). *Konfliktmanagement* (8. Aufl.). Bern: Haupt.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. (2001) The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Johnson, D. W. (2015). *Constructive controversy: Theory, research, practice*. Cambridge University Press.
- Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 333-358.
- McNary, L., & Gitlow, H. (2002). Creating Integrative Solutions in Conflict Episodes. *Quality Engineering*, 14(4), 579-586. <https://doi.org/10.1081/QEN-120003560>
- Mehler, C. (Ed.). (2014). Team-Building als Gesamtkonzept: 16 Methoden pro Gruppenphase, um einfach vom Einzelnen zur arbeitenden Gruppe zu gelangen. BoD-Books on Demand.



Referenzen

- O'Neill, T. A., Hoffart, G. C., McLarnon, M. M., Woodley, H. J., Eggermont, M., Rosehart, W., & Brennan, R. (2017). Constructive controversy and reflexivity training promotes effective conflict profiles and team functioning in student learning teams. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 257-276.
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394.
- O'Neill, T. A., Hancock, S., McLarnon, M. J., & Holland, T. (2019). When the SUIT Fits: Constructive Controversy Training in Face-to-Face and Virtual Teams. *Negotiation and conflict management research*, 13(1), 44-59.
- Pastors, S., & Meyer, L. (2020). *Das Konzept „Starke Sprache“: Wie Sie mit klaren, wirksamen Formulierungen Ihre Ziele erreichen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30692-2>
- Proksch, S. (2014). *Konfliktmanagement im Unternehmen*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-35689-6>
- Rank, A. (2021). Konflikte im Team. In A. Rank & M. Munser-Kiefer (Hrsg.), *Professionalisierung für ein inklusives Schulsystem: Ein Handbuch für die LehrerInnenbildung* (S. 163–178). Julius Klinkhardt.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.) (pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Vetter, A., Vollmer V. (2019). *Do attributions matter when task conflict becomes personal? The relationship between team task conflict attributions, relationship conflict and work-sense of coherence in agile software development teams*. Poster presented at the 32th Annual Meeting of the International Association for Conflict Management, Dublin, July 7-10, 2019.



Anhang

Konfliktkompetenzen

Mitarbeitende in Unternehmen...

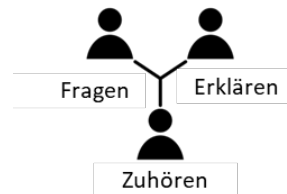
- ... können Konflikte erkennen und sie bearbeiten
- ... kennen die ihnen zugrunde liegenden Bedingungen (Konfliktpotenziale)
- ... wissen um die psychischen Prozesse in Konflikten
- ... können Konfliktstrategien entwickeln
- ... können Konfliktmethoden anwenden
- ... können Konfliktbearbeitung reflektieren und evaluieren
- ... haben ein theoretisches Verständnis von der Thematik

SUIT

1. Share: Ideen teilen



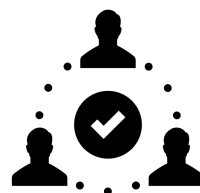
2. Understand: Ideen verstehen



3. Integrate: Ideen integrieren



4. Team Entscheidung



SUIT - Voraussetzungen

Sachkonflikt

- Sachkonflikt in Form einer Fragestellung
- Unterschiedliche Meinungen zu einem Thema
- Keine "richtige" Lösung möglich

Individuell

- Bereitschaft gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten
- Individuelle Vorbereitung auf das Thema

SUIT - 1. Share: Ideen teilen



Vorgehen:

- Teilt alle Ideen und Informationen zur Fragestellung miteinander.

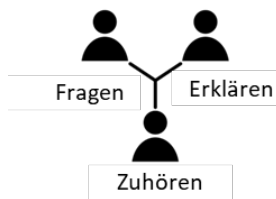
Überprüfung:

- Hat jeder seine Idee(n) geäußert?
- Wurden auch Ideen geteilt, die gegen die Mehrheit gerichtet sind?
- Wurden alle möglichen Ressourcen, Ideen und Optionen genannt?

Wichtig:

- Stellt sicher, dass jeder die Möglichkeit hat, einen Beitrag zu leisten.
- Keine Bewertung, kein Urteil, keine Kritik oder Debatte.

SUIT – 2. Understand: Ideen verstehen



Vorgehen:

- Fragen – Erklären – Zuhören
- Erklärt und hinterfragt alle Optionen um sicherzustellen, dass andere Perspektiven und Ideen vollständig verstanden werden.
- Fasst das, was Teamkollegen sagen, in eigenen Worten zusammen, um sicherzustellen, dass alles richtig verstanden wurde.

Überprüfung:

- Verstehe ich den Standpunkt oder die Idee der Person vollständig?

Wichtig:

- Hinterfragt die Idee, niemals die Person.
- Dieser Schritt wird oft übersehen! Ihr könnt nicht die beste Entscheidung auf der Grundlage aller möglichen Informationen treffen, wenn die Informationen nicht vollständig verstanden werden.

SUIT – 3. Integrate: Ideen integrieren



Vorgehen:

- Versucht alle Perspektiven zu integrieren, generiert eine neue (innovative) Lösung.
- Berücksichtigt dazu alle Vor- und Nachteile der Ideen, um mögliche Chancen für eine innovative Lösung zu erkennen.

Überprüfung:

- Gibt es eine Möglichkeit, das Beste aus all diesen Optionen zu vereinen?

Wichtig:

- Es handelt sich NICHT um einen Wettbewerb, bei dem es darum geht, dass die eigene Idee gewinnt.
- Seid kreativ, baut Ideen auch aufeinander auf.
- Beachtet, was ist in der aktuellen Situation realistisch?
- Lasst eigene Ideen los, wenn bessere verfügbar werden.

SUIT – 4. Team Entscheidung



Vorgehen:

- Bestimmt ein Entscheidungsverfahren: Konsens? Demokratische Abstimmung? Delegation?
- Entscheidet euch für eine Lösung aus Schritt 3.
- Bereitet die Umsetzung vor (wer, was, wo, wann, wie etc.).

Überprüfung:

- Was ist die beste Entscheidung?
- Stimmen alle zu nur weil sie der Diskussion überdrüssig sind oder ist wirklich jeder mit dem Ergebnis zufrieden?

Wichtig:

- Möglicherweise muss dazu der 1. und 2. Schritt noch einmal wiederholt werden, um sicherzustellen, dass alle Möglichkeiten und Beschränkungen erkannt wurden.