

Conflicting Team – Wie bleiben wir im Kontakt, auch wenn wir unterschiedlicher Meinung sind?

Hagen Böser

Zusammenfassung

Konflikte um die Sache und Konflikte in den Beziehungen beeinflussen die Zusammenarbeit in Teams und das Leiten von Teams. Unklare Strukturen verunsichern das Miteinander. Konsenserwartungen erschweren den Lösungsprozess. Es fehlt an Dissensstrategien, die das Team und seine Leitung handlungsfähig halten. Teams müssen sich nicht lieben, aber sie sollten ihren Job erledigen.

Conflicting Team

Als Supervisor wird man häufig zu Konflikten in Teams gerufen. Es entsteht ein konflikt-determiniertes Kommunikationssystem. Folgende Fragen können nützlich sein für den Einstieg im Kontakt mit Teams:

Fragen an Teams mit Schwierigkeiten

- **Was soll das Team erreichen? Wozu wurde es geschaffen?**
Gibt es Subteams? Was ist deren Zweck? Wieso sind Sie in diesem Team?
- **Auf welchen Dimensionen zeigen sich Schwierigkeiten?**
Sachdimension – Sozialdimension – Zeitdimension
- **Gegen welche Erwartungen wird verstoßen?**
formale Erwartung / entschiedene Entscheidungsprämisse / Struktur / informelle Erwartung / unentschiedene Entscheidungsprämisse / Kultur
- **Wie werden im Team Entscheidungen getroffen?**
,Ober sticht unter' – mehrheitlich – Wer am meisten leidet – Wer am lautesten ist?
- **Sind ethische Grundpositionen betroffen?**
- **Problem, Konflikt oder Katastrophe?**

■ Was kostet der Konflikt?

Wie viel % der Arbeitszeit geht in den Konflikt?

Wie viel % leidet die Qualität der Klientenbetreuung?

Wie viel % der Fehlzeiten im Team haben einen hohen psychosozialen Anteil?

Wie viel % hat die Achtung der Kollegen untereinander gelitten? (Innenansicht)

Wie viel % ist der Imageverlust gegenüber dem Klienten, dem Umfeld? (Außenansicht)

■ In welchen Bereichen besteht Verhandlungsbereitschaft?

Können wir uns darüber einigen, in welchen Punkten Sie sich einig sind und in welchen nicht?

Können wir uns darüber einigen, in welchen Punkten Sie unbedingt eine Einigung brauchen?

Welchen Beitrag sind Sie bereit für eine Einigung zu leisten? (Ein guter Kompromiss tut beiden Seiten weh!)

Wie wollen Sie mit den Punkten umgehen, in denen Sie uneinig sind und bleiben?

Ist das von Seiten der Organisation möglich?

Die im Folgenden dargestellten drei Perspektiven haben sich im Alltag für die Konsens- und Dissensfindung bewährt. Jeder Blick kann dabei andere Lösungsideen anstoßen.

Der erste Blick: Auf die Organisation

Themen (also auch Konflikte) von Teams entstehen im Kontext von Organisationen, wirken auf diese zurück und bedingen sich gegenseitig. Die Anregung, mit dieser Perspektive in der Praxis zu arbeiten, gaben mir dabei Arbeiten von Stefan Kühl (2011).

Zweck

Am Anfang ist der Zweck. Eine Organisation und ein Team sind eine Ordnung, die dazu benutzt wird, etwas zu erreichen. Organisationen entscheiden selbst über ihren Zweck, ihre Hierarchie und ihre Mitgliedschaften. Teams meist nicht!

Hierarchie

Weite Teile unserer Gesellschaft sind „enthierarchisiert“. Der Bürger ist gewohnt durch demokratische Strukturen an Entscheidungsprozessen beteiligt zu sein. In Familien hat oft jeder im Familienrat ein Stimmrecht.

In vielen Organisationen hat sich die Hierarchie erhalten. Von Mitarbeitern wird eine Einordnung und Befolgung der Hierarchie erwartet. Das Organigramm gibt jedem einen offiziellen Platz in der Hierarchie mit formalen und informellen Erwartungen an die zugewiesene Rolle.

Komplexe Zweck-Mittel-Ketten werden mit dem hierarchischen Aufbau der Organisation gleichgeschaltet. Die Führung entscheidet, auf welche Weise und durch welche Mittel die Organisation ihren Zweck erreichen will. Dann werden der Zweck und die Mittel für jede Ebene der Organisation auf Unterzwecke und die gewählten Mittel heruntergebrochen.

Mitgliedschaft

Die Organisation wählt ihre Mitglieder. Nur wer die Regeln der Organisation anerkennt, kann überhaupt in die Organisation eintreten. Wer sie nicht mehr befolgen will, muss austreten.

Teams wählen ihre Mitglieder meist nicht, sondern bekommen sie zugeteilt.

Entschiedene Entscheidungsprämissen

Die Organisation erklärt einfach alles, was sie für gut und richtig hält, als Mitgliedschaftsbedingung! Wenn ich Mitglied der Organisation bleiben möchte, dann muss ich diesen Vorentscheidungen (Regelwerk) zustimmen.

Unentschiedene Entscheidungsprämissen

Die Erwartungen, die nicht ausgesprochen werden dürfen, da sie zum Beispiel gegen das Recht, das Leitbild der Organisation, die guten Sitten verstoßen, spielen im Alltag der Organisation oft eine große Rolle. Dadurch kann die Organisation viele Veränderungen durchführen, die die Mitarbeiter ertragen.

Fünf Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation**Geld**

Großer Vorteil von Geld ist die Flexibilität des Mittels.

Zwang

Es ist schwer mehr als bloße Anwesenheit zu erreichen.

Zweckidentifikation

Dort, wo die Identifikation der Mitarbeiter besonders hoch ist, ist der Wandel für die Organisation schwierig. Dies ist der Nachteil der Zweckidentifikation. Je höher die Zweckidentifikation, umso weniger muss die Organisation den Mitarbeitern bezahlen.

Attraktivität der Handlung

Hohe Attraktivität der Handlung muss nicht mit hoher Identifikation mit dem Organisationszweck einhergehen.

Kollegialität

Gerade unmittelbare Kollegen haben einen hohen disziplinierenden Einfluss auf das Verhalten von Mitgliedern. Teamfunktion! Nachteil: Kollegialitätserwartungen können sich gegen die Organisation richten, z. B. Schnittbrecher. Als einziges Mittel der Motivation reicht Kollegialität meist nicht aus. Als Verstärkung ist sie aber sehr nützlich.

Der zweite Blick: Auf den Konflikt

Hier wird mit den Leitunterscheidungen: Problem, Konflikt oder Katastrophe gearbeitet. Anregungen dafür aus den Arbeiten von Kunkel & van Kaldenkerken (1999).

Problem:

- Soll/Ist-Differenz mit unbekanntem Lösungsweg
- Die Emotionen untereinander sind wohlwollend und unterstützend im Hintergrund.

Konflikt:

- Soll/Ist-Differenz mit stark umstrittenem Lösungsweg
- Der konkrete Inhalt des Konflikts dient zunehmend dem Ausagieren von Emotionen.
- Diese heftigen Emotionen haben ein „Eigenleben“ entwickelt, das die beteiligten Personen und ihre Kommunikation miteinander stark belastet.
- Bestimmte Grenzen werden noch respektiert, bestimmte Regeln noch beachtet, die Beteiligten kontrollieren den Konflikt.
- Konfliktkosten entstehen.

Katastrophe:

- Destruktive Eskalationsmechanismen sind nicht mehr kontrollierbar.
- Starke Emotionen beherrschen und verhindern das gemeinsame Arbeiten.
- Das Team wird handlungsunfähig.

Dimensionen des Konfliktes:

- Sachdimension (Inhalt)
- Sozialdimension (Beziehung)
- Zeitdimension (Verlauf)

Was kostet der Konflikt?

1. Wie viel % der Arbeitszeit geht in den Konflikt?
2. Wie viel % leidet die Qualität der Klientenbetreuung?
3. Wie viel % der Fehlzeiten im Team haben einen hohen psychosozialen Anteil?

4. Wie viel % hat die Achtung der Kollegen untereinander gelitten? (Innenansicht)
5. Wie viel % ist der Imageverlust gegenüber dem Klienten, dem Umfeld? (Außenansicht)

Chancen des Konfliktes:

- Konflikte entstehen da, wo etwas wertvoll ist und etwas verteilt werden muss.
- Unter dem Druck der Konfliktkosten (Zeit, Geld, Reputation, Gesundheit ...) oder zu Gunsten gemeinsamer höherer Werte können sich Konfliktpartnerschaften herausbilden.
- Die daraus entstehenden Emotionen können in Konfliktpartnerschaften als Problemlösungsenergie genutzt werden.

Der dritte Blick: Auf vier ethische Grundprinzipien

Diese Prinzipien beschrieb Hans Lieb (1995).

Viele Entscheidungssituationen im klinischen Alltag können in der Reflexion auf eine der genannten Grundpositionen zurückgeführt werden. In Fall- und Teamsupervisionen kann die Reflexion der ethischen Grundpositionen der einzelnen Mitarbeiter oder der unterschiedlichen Berufsgruppen eine Brücke bei Meinungsverschiedenheiten sein und somit der Beginn eines ethischen Diskurses.

1. Utilitarismus

Zwischen verschiedenen Handlungsalternativen sei immer die vorzuziehen, die im Ganzen mehr Glück bzw. weniger Leid zur Folge hat. Dabei darf es keine Rolle spielen, wie das Glück oder das Leid unter den Betroffenen verteilt ist. Beispiele: Die Triade in der Katastrophenmedizin oder die Abstimmung auf Station, wohin es in der Freizeitgruppe gehen soll.

2. Kontraktualismus

Für den Einzelnen ist es von Vorteil, wenn er Rücksicht auf andere nimmt. Dieser Gesellschaftsvertrag geht vom egoistischen Interesse des Einzelnen aus, das dieser aber besser verwirklichen kann, wenn er dabei die Interessen der anderen berücksichtigt. Beispiel: Die Solidargemeinschaft der gesetzlichen Krankenkasse.

3. Gerechtigkeit

Fairness und Gerechtigkeit sind hier die obersten Werte. Das Streben nach Ausgleich und Balance ist der Weg dahin. Beispiel: der Dienstplan auf Station.

4. Care

Gefühlte Verantwortung und Fürsorge für das Leben. Beispiel: Diese Haltung wünschen wir uns von den Menschen, die uns behandeln, wenn wir selbst Patienten sind.

Zu den Begriffen: Konsens und Dissens

(Wikipedia, 2014)

Konsens

Der Konsens bedeutet die Übereinstimmung von Menschen hinsichtlich einer beschreibbaren Thematik ohne verdeckten oder offenen Widerspruch. In der politischen Theorie ist Konsens im Sinne einer Kategorie ein zentrales Thema der Identitätstheorie: Sie meint Vorstellungen, die Dissens und Vielfalt in einer Gesellschaft als störend beschreiben.

Offener Dissens (§ 154 BGB)

Der offene Dissens verlangt, dass ein gegenseitiger Vertrag geplant ist. Mindestens einer von beiden Vertragspartnern verspürt das Verlangen, noch einen Punkt in diesem Vertrag zu regeln. Dieser Punkt muss nicht zwingend ein vertragsentscheidender sein. Jedoch ist über diesen Punkt noch keine Entscheidung gefallen und beide Vertragspartner wissen dies.

Versteckter Dissens (§ 155 BGB)

Beim versteckten Dissens gehen beide Vertragspartner davon aus, dass ein Vertrag geschlossen und sich über jeden Punkt des Vertrages geeinigt wurde. Es gibt jedoch ein Auseinanderfallen, das sich in verschiedenen Arten zeigen kann:

1. Versteckte Unvollständigkeit:

Hier denken beide Partner, dass sie sich über einen Punkt geeinigt hätten, dies aber versehentlich nicht verhandelt oder keine Einigung erzielt haben.

2. Erklärungsdissens:

Dies ist eine Art Missverständnis zwischen beiden Vertragspartnern. Beide haben aneinander vorbeigeredet und so nicht bemerkt, dass objektiv ihr Wortlaut nicht zusammenpasst. Eine Sonderform ist der Totaldissens. Hier wurde sich entweder über gar keinen Punkt bzw. über einen wesentlichen Punkt nicht geeinigt (z. B. Kaufpreis, Vertragspartner usw.) – grundlegende Voraussetzungen eines Vertrags („essentialia negotii“). Der Vertrag ist nicht zustande gekommen.

3. Scheinkonsens:

Beim Scheinkonsens haben sich beide Parteien nicht geeinigt, da sie einen Begriff verwendet haben, der eine mehrdeutige Bedeutung hat, und beide Partner daher diesen Begriff unterschiedlich interpretiert haben.

Schlussbemerkungen

Die dargestellten drei Blickrichtungen sind auf unterschiedliche Weise als Beobachtungskategorien für die Prozessbegleitung und die Arbeit mit ‚Conflicting Teams‘ nutzbar zu machen. Als innerer Leitfaden des Moderators oder Supervisors für die Entwicklung von Fragen und Hypothesen oder als Arbeitsblätter, die in den Teams vorgestellt und bearbeitet werden. Die lebhaften Diskussionen in den Workshops zeigten die Möglichkeiten der drei Blickrichtungen, Perspektivwechsel anzuregen.

Literatur

- Kühl, S. (2011). Organisationen. Ein sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
 Kunkel-van Kaldenkerken, R. (1999). Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen.
 KON:SENS, Fachzeitschrift für Mediation, Konfliktmanagement und Vertragsgestaltung, April/99.
 Lieb, H. (1995). Verhaltenstherapie, Systemtheorie und die Kontrolle menschlichen Verhaltens. Ein Beitrag zur Paradigmen Diskussion in der Psychotherapie. Dissertation. Universität Bamberg.
 Regensburg. S. Roderer Verlag.

Hagen Böser (Frankfurt am Main), Dr. med., Arzt und Psychotherapeut (Verhaltenstherapie), Lehrtherapeut, Lehrender Supervisor und Coach (IF Weinheim/SG). Psychotherapeut (ECP). Akzeptanz und Commitment (ACT) Therapeut und Workshopleiter. Seit 1997 in eigener Praxis für Psychotherapie, Coaching und Supervision. Im Vorstand der Systemischen Gesellschaft von 2008 bis 2013. Seit 2013 Geschäftsführer der IF Weinheim GmbH. hagen.boeser@if-weinheim.de