



IM DIALOG

Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen
3-August 2010

Kirchenmanagement

Operationalisierung und Steuerung der Leuchtfener-Handlungsaktivitäten

Finanzen

Wir brauchen eine ekklesiologische Grundsatzdebatte!

Energie & Umwelt

Smart Metering. Die digitale Zukunft und ihre Möglichkeiten im kirchlichen Energiemanagement

Facility Management

Immobilienmanagement in Sozialunternehmen, Teil 3

Organisation

Maserati Biturbo mit Hartz IV-Zylinder, Teil I

Informationstechnologien

Kooperation als Chance. Probleme lösen durch gemeinsames Projektieren bei der Einführung eines Personalwirtschaftssystems

Personal

Ausbildung der Führungskräfte von Morgen



www.kviid.de

Special

5. KVI Kongress 2010

Nachbericht

Ab Seite 15
5. KVI-Kongress 2010 Special
Nachbericht

Aus der Praxis für die Praxis

Konflikte im Team – was tun? - Ein Beispiel aus der Praxis externer Beratung -

Ein Beitrag von Hildegard Hartmann

Die Vielfalt von Teamplayern kann nur dann optimal genutzt werden, wenn die Zusammenarbeit von offener Kommunikation, gegenseitiger Wertschätzung und Konfliktfähigkeit geprägt ist. Dies wiederum setzt gegenseitiges Vertrauen voraus. In Teams und miteinander arbeitenden Teams treten immer wieder Störungen auf, die eine produktive Arbeit behindern. Unausgesprochene Konflikte, unklare Ziele, Aufgaben und Kompetenzen, Wechsel in der „Bootsmannschaft“ können dazu führen, dass Teams in ihrem Zusammenspiel beeinträchtigt sind und die Konfliktregelung selbst nicht bewältigen.

Was sind Konflikte und wie entstehen sie?

Das Wort „Konflikt“ hat seinen Ursprung im lateinischen, „confligere“ und bedeutet „zusammenprallen, zusammenschlagen“. Im soziologischen und psychologischen Kontext definiert der renommierte Konfliktforscher und Konfliktberater Friedrich Glasl soziale Konflikte als „Interaktion von Akteuren, wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit einem anderen in der Weise erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen erfolgt.“

D.h. ein Konflikt entsteht immer dann, wenn es eine Differenz zwischen einem Wunsch, einer Erwartung, einem Anspruch und der erlebten Wirklichkeit gibt. Und die-



Abb.: HARTMANN & PARTNER

Hildegard Hartmann, Inhaberin der Unternehmensberatung HARTMANN & PARTNER in Köln. Als Organisationsberaterin, Moderatorin und Management-Coach ist Frau Hartmann seit vielen Jahren für kirchliche Einrichtungen und Träger, Verbände des Gesundheits- und Sozialwesens sowie für öffentliche Auftraggeber tätig.

Website: www.hartmannpartner.de

se Differenz geht meistens mit der Verletzung des Selbstwertgefühls einher.

Aus Meinungsverschiedenheiten entstehen dann mehr als unterschiedliche Sichtweisen, wenn die Beziehungsebene Differenzen nicht aushält.

Zu Konflikten kommt es erst dann, wenn emotionale Verletzungen entstehen.

Persönliche Verletzungen zeigen sich oft in Empfindungen wie:

- sich von dem Anderen nicht gesehen, wahrgenommen fühlen
- sich nicht ernst genommen fühlen
- sich benutzt, hintergangen, verraten fühlen
- sich nicht wertgeschätzt fühlen
- sich unfair behandelt fühlen

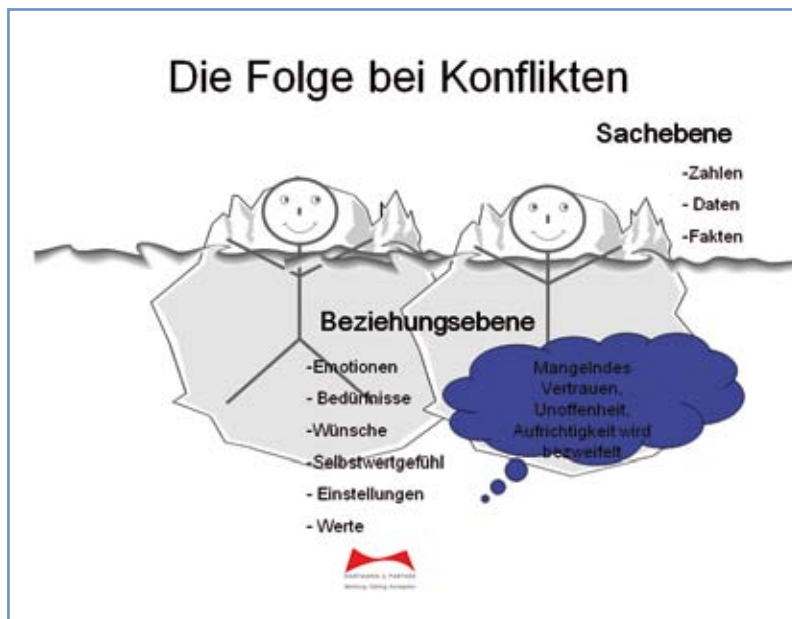


Abb.: HARTMANN & PARTNER

Die Folge bei Konflikten

Die wichtigsten Konfliktarten sind:

1. Soziale Konflikte = Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln von Menschen oder Gruppen
2. Innere Konflikte = Unvereinbarkeiten innerhalb einer Person
3. Strukturelle Konflikte = Unvereinbarkeiten durch Aufbau und Ablauf innerhalb einer Organisation

Die wichtigsten Konflikttypen sind:

- Verteilungskonflikt
- Zielkonflikt
- Beurteilungskonflikt
- Beziehungskonflikt
- Rollenkonflikt

Konfliktregelung ist Führungsaufgabe – und benötigt manchmal Unterstützung

Den meisten Führungskräften ist die Situation vertraut: die Kommunikation in einem Team stimmt nicht mehr, die Motivation hat nachgelassen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen offene oder verdeckte Konflikte aus. Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit sind beeinträchtigt. Konflikte zu regeln, ist Führungsaufgabe und gehört zum Führungsalltag. Manch-

mal stehen Vorgesetzte jedoch vor der Frage: Was ist zu tun? Schaffe ich es alleine, mit meinem Team die Konflikte zu lösen? Bin ich selbst vielleicht Teil des Problems? Ist es sinnvoll, eine externe Beratung und Moderation hinzuzuziehen? Und falls ja, wie wird dann vorgegangen? Worauf lasse ich mich ein?

Diese typischen Fragen erreichen mich, wenn Führungskräfte zu dem Entschluss gekommen sind, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Oder sie wenden sich an mich, weil sie eine Empfehlung von Personen bekommen haben, die in einer ähnlichen Situation waren und gute Erfahrungen gemacht haben und sagen: es hat sich gelohnt. Durch die externe Beratung konnten wir unsere Störungen sehr schnell und effizient bearbeiten.

Die Vorgehensweise der externen Beratung

Im ersten Schritt geht es darum, sich in einem persönlichen Gespräch kennenzulernen. Von mir werden die Arbeitsweise und Erfahrungen mit ähnlichen Situationen beschrie-

ben. Der Kunde schildert die Situation, „wo der Schuh drückt“ und welche Ziele er verfolgt. Gemeinsam wird der Rahmen für die Zusammenarbeit abgesteckt.

I. Auftragsklärung mit dem Kunden

Für die Auftragsklärung sind folgende Fragen relevant:

- Was ist das Ziel des Auftraggebers/der Auftraggeberin?
- Was ist der Anlass für eine externe Beratung, und wie werden die Entwicklung des Teams und die derzeitige Situation eingeschätzt?
- Welche Lösungsversuche wurden bereits von wem unternommen und mit welchem Ergebnis?
- Was genau wird von der externen Beratung und Moderation erwartet?
- Was sind die Erfolgskriterien für einen gelungenen Teamcoachingprozess?
- Wer wird beteiligt, und wie wird hierzu kommuniziert?
- Welcher Rahmen wird für das Coachingkonzept vereinbart? (z.B. Diskretionsregeln, Phasen des Prozesses ggf. vorab Einzelgespräche mit allen Beteiligten oder ein Teamgespräch ohne Vorgesetzte, Rückkoppelung im Unternehmen)
- Umfang des Coachings und Kosten

Anforderungen an meine Rolle als Konfliktmoderatorin sind insbesondere:

1. Erfahrung in Teamcoaching
2. Integrität
3. Unparteilichkeit
4. Klärung und „Anpacken“ der Situation
5. Anerkennen, wie die Situation ist (ohne zu bewerten)
6. Erkennen, wie es zu der Situation kam
7. Lösungsfindung ermöglichen
8. Nachhaltigkeit bewirken

2. Coachingkonzept mit Auftraggeber und Team abstimmen

Im nächsten Schritt erarbeite ich ein Coachingkonzept, das mit dem Auftraggeber und dem Team abgestimmt wird. Um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen, ist es wichtig, dass die Beteiligten – d.h. also Team und Beraterin – sich vor Beginn der Zusammenarbeit kennenlernen.

Um eine vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit von Teams zu fördern, hat sich je nach Ausgangslage nach meinen Erfahrungen folgendes bewährt.

Ausprägungsgrad der Konfliktsituation berücksichtigen

Sofern die Beteiligten kaum oder gar nicht mehr in der Lage sind, miteinander zu kommunizieren, ist eine Vorphase von Einzelgesprächen sinnvoll. So erhält Jeder und Jede die Möglichkeit, die persönliche Situation in einem geschützten Raum zu schildern.

Als Beraterin erhalte ich damit einen ersten Gesamteindruck, wer an dem Konflikt beteiligt ist und worum es geht. Danach unterbreite ich Vorschläge für den weiteren Prozess, die mit dem Auftraggeber abgestimmt werden. Sinnvoll ist häufig, den Prozess dann mit einem Feedback von mir zur Einschätzung der Gesamtsituation in moderierten Gesprächen mit dem ganzen Team fortzuführen. Diese verhärtete Situation ist eher die Ausnahme und meist ein Zeichen dafür, dass die Konfliktregelung schon früher hätte eingeleitet werden sollen. Hier gilt: besser jetzt als gar nicht.

Oft ist es allerdings so, dass sich in Teams Konflikte über einen längeren Zeitpunkt entwickelt haben, und die Beeinträchtigung der

Arbeitsfähigkeit und der Arbeitszufriedenheit sich schleichend verschlechtert hat. In diesen Fällen ist meistens ein gemeinsames Interesse an der Verbesserung des Teamklimas vorhanden.

Oft besteht durchaus gegenseitige Sympathie und Wertschätzung. Hier hat sich von Beginn an die gemeinsame Arbeit in Workshopform bewährt.

3. Teamcoaching in Workshops

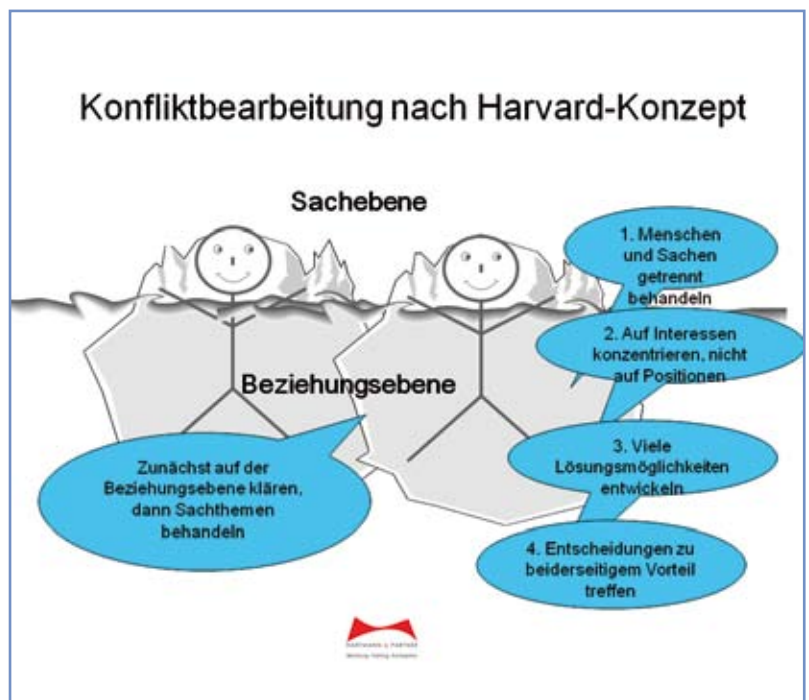
Das Teamcoaching erfolgt i.d.R. in Form von ein bis drei ganztägigen Workshops, die außerhalb des Arbeitsplatzes in einer angenehmen Tagungssituation durchgeführt werden.

Workshops haben zum Ziel, außerhalb des Arbeitsalltags gemeinsam spezielle Aufgaben - also auch die gemeinsame Bewältigung von Problemen im Team - zu lösen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

sind hierbei die Spezialisten und/oder Betroffene. Die Leitung übernehme ich als Moderatorin, quasi als Spezialistin für Besprechungsmethodik und Gruppendynamik und nehme keine inhaltliche Stellung.

Da Selbst- und Fremdwahrnehmung der Beteiligten häufig auseinandergehen, ist es meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass jeder die Möglichkeit hat, seine Sichtweise zu beschreiben und eine gemeinsame Sicht auf die Situation zu ermöglichen. Auf-grund der Emotionalität und unterschiedlichen Betroffenheit der Beteiligten ist es besonders wichtig, hierbei eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung zu schaffen, die die gemeinsame Auseinandersetzung und Lösungssuche ermöglicht.

Je nach Ausgangslage und Bedarf bringe ich auch fachliche Inputs zum Thema Kommunikation und Konfliktmanagement ein, um die Situation zu entindividualisieren und das Team gewissermaßen mit „Handwerkszeug“ zu rüsten.



Die Konfliktbearbeitung nach dem Harvard Konzept

Abb.: HHARTMANN & PARTNER

Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Teamprozess sind:

- Vorschläge zur Workshopgestaltung mit Team abstimmen
- Wertschätzende und vertrauensvolle Atmosphäre herstellen
- Ziele vereinbaren
- Erfolgskriterien bestimmen
- Sichtweise der Einzelnen ermöglichen
- Gemeinsam die relevanten/„heißen“ Themen analysieren
- Zwischen Sach- und Beziehungsthemen unterscheiden
- Aus externer Sicht der Beratung Feedback geben und Hypothesen anbieten
- Konkrete störende Situationen bearbeiten
- Strategien und Lösungen durch das Team entwickeln
- Bei Bedarf Kommunikations- und Verhaltenstrainingsinputs geben
- Commitments der Einzelnen treffen: mein Beitrag für das Team
- Teamregeln vereinbaren
- Vereinbarungen zur Kommunikation nach innen und außen treffen
- Aktionspläne zur Umsetzung von Maßnahmen vereinbaren
- Abschlussfeedback der Teilnehmenden und Beraterin geben
- Vereinbarungen zur Förderung der Nachhaltigkeit treffen

Die von mir visualisierten Workshopergebnisse werden nach entsprechender Vereinbarung zur Vertraulichkeit an die Beteiligten weitergeleitet.

Am Ende des 1. Workshops äußern die Teilnehmenden häufig, „wie gut, dass wir das nun endlich gemacht haben, es war höchste Zeit, der „Knoten“ ist geplatzt. Endlich freue ich mich wieder auf meine Arbeit und meine Kollegen“. Freude und gegenseitige Wertschätzung sind wieder vorhanden. Eine positive Energie ist deutlich spürbar.

An dieser Stelle ist es für Vorgesetzte wichtig, die Dynamik - auch die Gefahr der „Rückbildungsdynamik“ - im Blick zu haben und die Umsetzungen der Aktionspläne zu begleiten bzw. zu überprüfen.

4. Follow-up Workshops zur Förderung der Nachhaltigkeit

Um die Veränderungsenergie, die nicht beliebig oft herstellbar ist, nachhaltig zu nutzen, ist es nach meinen Erfahrungen besonders wichtig, im Abstand von 3-6 Monaten ein bis zwei Follow-up Workshops durchzuführen. Diese dienen der Stabilisierung durch die Erfolgsüberprüfung, der bedarfsorientierten Vertiefung und weiteren Aktionsplanung wie auch der Pflege des wieder laufenden „Teammotors“.

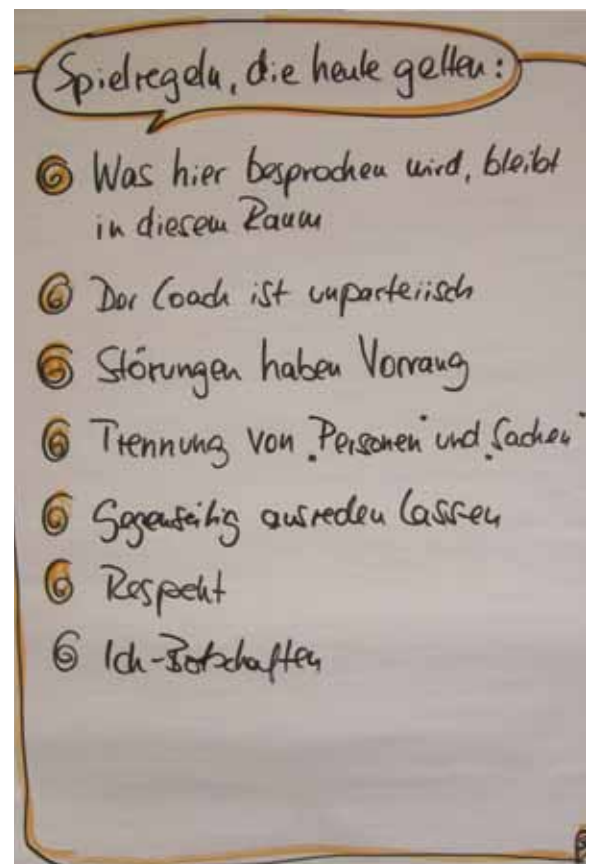
5. Visualisierung unterstützt den Prozess

Menschen sind Augenmenschen. Eine besondere Unterstützung bieten der gezielte Einsatz von Moderationsmethoden und die Visualisierung des Coachingprozesses.

Besonders geeignet sind hierzu die Medien Flipchart und Pinnwand. Sie können von mir für den Workshop vorbereitet und dann situativ entwickelt werden.

Sie dienen auch als gemeinsamer „Notizblock“ und ermöglichen es, Ideen, Diskussionsbeiträge, Hypothesen, entwickelte Lösungen und Aktionspläne schnell festzuhalten.

Die Visualisierung fördert die Einbeziehung der Teilnehmenden, die Konzentration beim Zuhören, die Sortierung der eigenen Gedanken der Einzelnen und Sortierung der gemeinsamen Ergebnisse. Zudem wird die anschließende Ergebnisdokumentation des Workshops so erleichtert und sorgt für alle Beteiligten für die notwendige Transparenz und den gemeinsamen Informationsstand.



Coaching Spielregeln

Abb.: HARTMANN & PARTNER