

# Produktivität und Zufriedenheit in Teams durch Konfliktmanagement

*Konflikten kann in Teams auf ganz unterschiedlich Art und Weise begegnet werden. Welche Strategie zum Konfliktmanagement gewählt wird, hat entscheidenden Einfluss auf die Lebens- und Arbeitsfähigkeit eines Teams (Ergebnisse der Studie von Behfar, Peterson, Mannix und Trochim, 2008).*

Teams haben oft mit Produktivitätsverlusten, Mitarbeiterfluktuation, Koordinationsproblemen und sinkender Motivation zu kämpfen. Der gemeinsame Umgang mit Kommunikationsproblemen und Konflikten kann dann entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit sein.

## Die Lebens- und Arbeitsfähigkeit von Teams

Teams weisen eine hohe Lebens- und Arbeitsfähigkeit auf, wenn sie nachhaltigen Erfolg über längere Zeit erreichen. Abhängig ist dieser Erfolg davon, wie ein Team auf äußere Einflüsse und Veränderungen reagiert, von Feedback lernt und Konflikten begegnet. Gerade bei autonomen Teams ist die Zusammensetzung, und evtl. auch Schulung der Mitarbeiter, entscheidend für die Arbeitsfähigkeit des Teams.

Die Lebens- und Arbeitsfähigkeit eines Teams ist bestimmt durch Produktivität, Zufriedenheit und Konfliktmanagement (Hackmann & Morris, 1975). Produktivität heißt, dass Teams ihre Ziele erreichen und die Erwartungen von Auftraggebern erfüllen. Zufriedenheit ist dann hoch, wenn die individuellen Bedürfnisse aller Teammitglieder bezüglich der gemeinsamen Arbeit ernst genommen werden, sich niemand im Team unwohl fühlt und Gruppenentscheidungen von allen getragen werden. Konfliktmanagement setzt voraus, dass Strukturen und Prozesse der Teamarbeit darauf ausgerichtet sind, die Zusammenarbeit in der Zukunft zu verbessern. Das Team sollte kontinuierlich zusammenwachsen und so effizienter werden, Konflikte sollten gelöst und überwunden werden. So kann sich eine gemeinsame Strategie entwickeln, wie mit Problemen im Team umgegangen wird.

### Effektives Konfliktmanagement

- Kompromisse und Ergebnisse finden, die von allen getragen werden
- Kompromisse und Abstriche für alle verständlich machen
- Aufgabenbezogene und interpersonale Bedürfnisse im Fokus, sowohl bei Konflikten bezüglich der Teamziele, als auch bei Konflikten durch Teamprozesse
- Entwicklung gemeinsamer Ziele, Erwartungen, Selektionskriterien für Ideen
- Entwicklung von Regeln für die Zusammenarbeit

## Arten des Konfliktmanagements in Teams

Der Umgang mit Konflikten ist entscheidend für die Produktivität und Zufriedenheit eines Teams. Hierbei kann man zwischen affektiven und kognitiven Konflikten unterscheiden (siehe auch wissens.blitz (52)). Affektive Konflikte bestehen auf einer interpersonalen Ebene und entstehen durch unterschiedliche Meinungen, Werthaltungen, Normen oder schlicht Antipathie gegenüber Teammitgliedern. Kognitive Konflikte sind aufgabenbezogen und entstehen durch den Arbeitsauftrag und die unterschiedlichen Lösungsvorschläge und Herangehensweisen, mit denen sich das Team befasst.

Wenn kognitiven, aufgabenbezogenen Konflikten immer spontan und inkonsistent begegnet wird und sich keine Strategie im Umgang mit Problemen entwickeln kann, leiden Produktivität und Zufriedenheit des Teams. Wird kognitiven Konflikten gar nicht begegnet, um affektiven Konflikten aus dem Wege zu gehen, herrscht zwar Zufriedenheit im Team, die Produktivität lässt aber zu wünschen übrig. Teams, die bestimmte Regeln entwickeln, um kognitiven Konflikten aus dem Wege zu gehen und affektive Konflikte zu unterdrücken bzw. auszublenden, arbeiten zwar produktiv, die Zufriedenheit im Team sinkt aber. Wenn ein Team es schafft, sowohl kognitiven als auch affektiven Konflikten offen zu begegnen, Kompromisse zu finden, die von allen verstanden und akzeptiert werden und Regeln zu entwickeln, wie miteinander umgegangen und gearbeitet werden kann, können Produktivität und Zufriedenheit steigen. Konflikte werden so gelöst und es entwickelt sich zudem ein gemeinsamer Umgang mit Konflikten, zukünftige Probleme können so schneller behoben werden. Das Team arbeitet auf lange Sicht effizienter, kann über längere Zeit gute Arbeitsergebnisse liefern und die Mitarbeiter sind zufriedener.

Basierend auf: Behfar, Peterson, Mannix & Trochim (2008): The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*.



**Johanna Bertram**

Schreibt auf wissensdialoge.de zu den Themen: Virtuelles Training, Serious Games, Handlungswissen, Motivation und Gesundheitskommunikation.