

GUTE ZUSAMMENARBEIT IM TEAM

Prävention und Lösen von Teamkonflikten

Inputs an der Bernischen Diakoniekonferenz vom 27.3.2015

Ulrike Lienhard-Müller

Fürsprecherin + Mediatorin SDM / SVM / SAV / BAFM

Hofenstrasse 5A, 3032 Hinterkappelen

Besprechungen: Schwarztorstrasse 7, Bern



GUTE ZUSAMMENARBEIT im TEAM

Prävention und Lösen von Teamkonflikten

Konfliktprävention

- gute Kommunikation
- Teamkultur

Konfliktlösung

- Selbsthilfe im Team
- Hilfe von aussen, u.a. Mediation

Gute Kommunikation

Wer hat das Sagen? Wer sagt was wie?

Selbstklärung

(betr. Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle, Motive, Ziele, Grenzen usw.)

„Say what you mean and mean what you say!“

→ authentisch sein

Gute Kommunikation (Fortsetzung 1)

Bewusstsein für unterschiedliche Wahrnehmungen und Sichtweisen

- Anerkennung:
die Meinung der anderen Person einfach so stehen lassen, ohne Wertung und Kommentare (Meinungsäusserungsfreiheit)
- Wahrheit:
zum vollständiges Wahrheitsbild gehören alle Meinungen

Gute Kommunikation (Fortsetzung 2)

Gesprächsregeln

- Mitdenken
- Einander respektieren
- Fertig reden lassen
- Nur 1 spricht
- Ich-Botschaften

Gute Kommunikation Konstruktive Kritik, Feedback-Regeln

1. Feedback nicht spontan, aber zeitnah direkt an die betreffende Person geben (nicht über andere sprechen, nicht vor anderen Leuten)
2. positiv beginnen
3. Ich-Botschaften (Was ich gesehen, gehört, gefühlt habe; keine Wertung)
4. konkrete Beispiele (Zahlen, Daten, Fakten), um Stellungnahme bitten
5. ausgewogen (pos. wie neg.), konstruktiv (höflich, nützlich, sachlich)
6. gemeinsam Ursachen, Folgen, künftiges Verhalten besprechen; ev. Lösungsvorschlag, Bitte/Wunsch einbringen (keine Rat-Schläge!)
7. einander aktiv zuhören, zu verstehen versuchen, nachfragen (sich nicht rechtfertigen!), annehmen (ev. Entschuldigung) od. verwerfen
8. positiv enden

Teamkultur bzw. –klima

- Team-Zusammensetzung: möglichst bewusste, sorgfältige Auswahl der Team-Mitglieder; Einbezug der Direktbetroffenen
- gemeinsame Motivationen, gemeinsame Ziele
- Mittel: u.a. Finanzen, genügend Leute → realistische, klare Ziele
- Rollenklärung, klare Verantwortungsbereiche
- Synergien verschiedener Qualitäten
- gute Kommunikation und Konfliktkultur (ev. Kurs)
- Fairness

Teamkultur (Fortsetzung 1)

- Vereinbaren von Spielregeln u.a. bzgl. Information
- effiziente Sitzungen: ev. regelmässige Treffen, Traktandenliste inkl. Infos, Protokoll, wer macht was bis wann?
Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit auch im Freiwilligenbereich!
- klare Abläufe und Koordination
- Begegnungen in anderen Zusammenhängen oder Belohnung des Teams:
z.B. Malen eines gemeinsamen Bildes, gemeinsames Kochen

Teamkultur (Fortsetzung 2)

Stolpersteine:

- Kommunikationsschwierigkeiten
- unklarer Auftrag/keine klaren gemeinsamen Ziele
- keine Kultur der Zusammenarbeit, unklare Abläufe und Hierarchien
- offen ausgetragene oder unausgesprochene Konflikte
(Nichtansprechen von Unsicherheiten/Unterschiedlichkeiten/Fragen/
Fehlern/Konflikten)
- kein Vertrauen, Machtkämpfe/Eigeninteressen,
zu geringes Engagement oder zu grosses Engagement
- zu wenig Zeit, Ausbrennen

Teamkultur (Fortsetzung 3)

Gegenseitige Unterstützung, Wertschätzung, Anerkennung, Vertrauen

Konflikte

- „confligere“: zusammenstossen, kämpfen, streiten

Interessenkollisionen, die sich im Denken, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen eines oder mehrerer Menschen auswirken

Konflikte sind normal, aber ein ungelöster Konflikt ist gefährlich.

- Verschiedene Konflikte:
Sach-, Beziehungs-, Rollen-, Verteilungs-, Werte-, Zielkonflikte;
Konflikt hinter dem Konflikt?
heisse, kalte Konfliktaustragung

Konflikte

Der Sinn von Konflikten

- Konflikte machen Probleme bewusst
- stärken den Willen zur Veränderung
- erzeugen den notwendigen Druck, Probleme anzugehen
- vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen
- ermöglichen Entwicklung

Konfliktlösung

Verschiedene Konflikttypen



„Wollen Sie Teil des Problems oder Teil der Lösung sein?“

Konfliktlösung

Selbsthilfe im Team

„Woran werden Sie merken, dass der Konflikt gelöst sein wird?“

- Bei **ersten** Anzeichen von Reibungen und Spannungen:
bei der betreffenden Person **mit Ich-Botschaft ansprechen**
(Was stimmt für mich nicht? Was möchte ich erreichen? Was kann ich zur Entspannung beitragen? Nicht den/die andere/n bewerten, belehren, befehlen)
- **Standpunkte einbringen, Problem definieren**
z.B. grosse, globale Streitpunkte in kleinere auflösen (fraktionieren) und bearbeiten
„Ich kann jedes Mammut essen, wenn ich es in Portionen aufteile!“
- **Parteien erkennen** → Interesse an Konfliktlösung?

Konfliktlösung

Selbsthilfe im Team (Fortsetzung 1)

- **Arbeitsgruppe/Vorbereitungsteam/Vertrauenskreis/ Ombudsman** = Person(en), von den Konfliktparteien gewählt, überlegt das weitere Vorgehen betr. Konflikt
- **Sofortmassnahmen nötig?**
- **Kleine Schritte** können zu grossen Veränderungen führen
- reflektieren der **Kommunikation** und der **Teamkultur**
→ v.a. Respekt, Fairness, Gemeinsamkeiten, Kompromissfähigkeit wichtig

Konfliktlösung

Selbsthilfe im Team (Fortsetzung 2)

- **Standortbestimmung** z.B. mit Checkliste (s. Unterlagen)
- **Ziele und Oberziele suchen:** Jede Partei beschreibt ihr Ziel (nachfragen). Ist das Ziel wirklich Ziel oder Mittel zu einem Oberziel? Gibt es gemeinsame Oberziele? Gibt es andere, sich nicht ausschliessende Mittel zu diesen Oberzielen?
- **Team-Interview:** Ein Team-Mitglied führt vor dem ganzen Team ein detailliertes Interview erst mit der Hauptperson von der einen und dann mit der Hauptperson von der anderen Partei. Danach:
„Können Sie sich vorstellen, wie dies von der anderen Seite erlebt wird?“ Dann auch die übrigen Team-Mitglieder reden lassen.

Konfliktlösung

Selbsthilfe im Team (Fortsetzung 3)

- **Konfliktgespräch**
 - zwischen Parteien, die Interesse an Konfliktlösung haben
 - Gespräch muss vorerst ergebnisoffen sein
 - jede/r bringt den eigenen Standpunkt ein und erklärt ihn (ausreden lassen!)
 - Gemeinsamkeiten? Kleinster gemeinsamer Nenner
 - fair und respektvoll bleiben
 - kompromissbereit sein
 - „Wenn du Recht bekommst, hab ich ja keines mehr!“
 - jede/r macht Lösungsvorschläge
 - gemeinsame Lösung vereinbaren, die die Interessen und Werte aller Parteien berücksichtigt

Konfliktlösung

Selbsthilfe im Team (Fortsetzung 4)

- **Unerwünschtes aussprechen:** (s. Unterlagen)
wohin der Konflikt sich nicht entwickeln soll
→ Einigkeit über das Unerwünschte?
- **PMI-Methode:**
 1. alle möglichen Lösungen sammeln
 2. jede Lösung bewerten mit **p**lus, **m**inus, **i**nteressant
 3. die p- und i-Lösungen weiter besprechen und konkretisieren
- **Konsensverfahren:** (s. Unterlagen)
gemeinsame Problemdefinition, individuelle Ängste u. Bedürfnisse,
Vorschläge, Konsens

„Woran merken Sie, dass der Konflikt gelöst ist?“



Konfliktlösung

Hilfe von aussen

- Neutrale Person als GesprächsführerIn, Moderation

(z.B. Methode Roger Harrison oder Perzeptionsklärung nach Robert Blake und Jane Mouton, s. Unterlagen)
- Supervision, Coaching o.Ä.
- Mediation
- Schiedsgericht oder Entscheid durch normales Gericht/Behörde

Mediation

Was ist das?

Gemeinsames Erarbeiten einer einvernehmlichen Lösung unter neutraler Leitung (MediatorIn)

- fördert Dialog-, Kooperations- und Gestaltungsfähigkeit
- stärkt Autonomie der Parteien
- Raum für unterschiedliche Sichtweisen und deren Akzeptanz
- Darlegen aller entscheid-relevanten Infos
- Ziel: Lösung mit win-win statt win-lose oder lose-lose

Mediation

Wann ist sie sinnvoll?

- Direkte Gespräche, Selbsthilfe lösen den Konflikt nicht
- Interesse an künftigen respektvollen Begegnungen
- Mitarbeit an der Konfliktlösung.
Konstruktiv statt destruktiv!
- Genügend Zeit

Mediation

Ablauf

1. Einstieg, Vertragsphase
2. Themensammlung
3. Positionen, Fakten, Bedürfnisse
4. Optionen und Lösungen
5. Vereinbarung und Abschluss, ev. Ritual

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit
und
für Ihr gesundes Engagement!

