



Don't take it personally – Wie Sie verhindern, dass Teamkonflikte persönlich werden

Konflikte in Teams sind oft unvermeidbar, jedoch nicht immer schlecht. Kann verhindert werden, dass sich persönliche Anfeindungen zwischen Teammitgliedern entwickeln, können Teams von bestimmten Konflikten sogar profitieren.

Konflikte bei der Teamarbeit kommen Unternehmen teuer zu stehen, wie aus einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG aus dem Jahr 2009 hervorgeht [1]. Den Ergebnissen zufolge entstehen Unternehmen allein durch konfliktbedingte Verzögerungen in der Durchführung von Projekten – je nach Aufgabenfeld des Teams – jährlich Kosten von bis zu zehn Millionen Euro. Hinzu kommen weitere Kosten, allen voran durch Abwesenheit und Fluktuation betroffener Mitarbeiter sowie durch kontraproduktives Arbeitsverhalten infolge von Konflikten [1,2].

Auch in der Wissenschaft hat sich gezeigt, dass Teamkonflikte häufig weitreichende negative Konsequenzen nach sich ziehen, aber auch, dass nicht jeder Teamkonflikt zwangsläufig schlecht sein muss [2,3,4]. Um Risiken für Teams und Organisationen zu minimieren, ist es für Teamleiter entscheidend zu wissen, unter welchen Bedingungen ein Teamkonflikt negative Konsequenzen nach sich zieht und was sich dagegen unternehmen lässt.

Konflikte unterscheiden sich

Konflikt ist nicht gleich Konflikt. Welche Auswirkungen ein Teamkonflikt nach sich zieht, hängt mit dem Inhalt des Konfliktes zusammen [2,3,4]. Es lassen sich dabei drei Arten von Teamkonflikten unterscheiden, die unter Umständen gemeinsam auftreten können: Beziehungs-, Prozess- und Aufgabenkonflikte [3,4].

Arten von Teamkonflikten

Beziehungskonflikt	Auseinandersetzung über persönliche Angelegenheiten, persönliche Attacken und Sabotage
Prozesskonflikt	Auseinandersetzung über logistische Aspekte der Gruppenarbeit wie Verteilung von Aufgaben und Verantwortung
Aufgabenkonflikt	Auseinandersetzung über Inhalte einer Gruppenaufgabe und aufgabenbezogene Entscheidungen

Beziehungskonflikte beruhen auf der subjektiven Wahrnehmung persönlicher Differenzen zwischen Teammitgliedern. Sie sind emotional geprägt und binden nicht nur Arbeitszeit und Aufmerksamkeit der Teammitglieder, sondern stehen auch in Zusammenhang mit einer Verminderung von Kooperationsbereitschaft und Engagement sowie mit verstärktem kontraproduktiven Arbeitsverhalten. Beziehungskonflikte wirken sich entsprechend negativ auf die Gesamtleistung eines Teams aus [2,3,4].

Auch *Prozesskonflikte* stehen in negativem Zusammenhang mit der Teamleistung und der Einstellung der Teammitglieder [3,4]. Wenngleich die Verteilung von Aufgaben und Rollen sowie die Diskussion des gemeinsamen Vorgehens gerade zu Beginn der Teamarbeit wichtig sind, lenken Auseinandersetzungen darüber – ähnlich wie Beziehungskonflikte – im Laufe der gesamten Zusammenarbeit von den eigentlichen inhaltlichen Themen ab. Zudem bergen Prozessfragen wie die Verteilung von Aufgaben das Risiko von Unzufriedenheit und wahrgenommener fehlender Wertschätzung, was wiederum ein Ausgangspunkt für zusätzliche Beziehungskonflikte sein kann [3].

Bei *Aufgabenkonflikten* zeichnet sich dagegen ein differenzierteres Bild ab: Reine Aufgabenkonflikte – das heißt Konflikte, die sich ausschließlich um aufgabenbezogene Inhalte drehen – wirken sich positiv auf die Teamleistung aus [3]. Aufgabenkonflikte können jedoch ebenfalls in negativer Beziehung mit der Teamleistung und der Einstellung der Teammitglieder stehen, insbesondere wenn sie mit Beziehungskonflikten einhergehen: Je stärker ein Aufgabenkonflikt mit einem Beziehungskonflikt zusammenhängt, desto negativer ist die Wirkung auf die Teamleistung [2,3].

Beziehungs- und Prozesskonflikte schaden der Teamarbeit und sollten vermieden werden! Aufgabenkonflikte wirken dagegen nicht per se negativ, sondern können die Teamleistung sogar fördern.

Sachliche Auseinandersetzungen dürfen nicht persönlich werden

Die Handlungsempfehlung für den Umgang mit Teamkonflikten scheint einfach: Aufgabenkonflikte fördern und gleichzeitig Beziehungs- und Prozesskonflikte vermeiden. Unter diesen Umständen können Auseinandersetzungen über die unterschiedlichen Standpunkte und Ideen der Teammitglieder sowohl die Qualität als auch die Akzeptanz von Grup-

penentscheidungen fördern, beispielsweise durch die Vermeidung von voreiligem Konsens und **Gruppendenken** [3,5].

Der Haken an dieser Empfehlung ist jedoch, dass Aufgaben- und Beziehungskonflikte stark zusammenhängen [2,3]. So können aufgabenbezogene Auseinandersetzungen zur Wahrnehmung persönlicher Differenzen führen, wenn Teammitglieder das Abwägen verschiedener Meinungen als persönlichen Angriff und als Folge feindseliger Absichten von Teamkollegen interpretieren [5]. Diese Wahrnehmung kann dazu führen, dass aus einem eigentlich sachlich geführten Aufgabenkonflikt ein Beziehungskonflikt entsteht. Der eigentlich positive Effekt des Aufgabenkonfliktes auf die Gruppenleistung schwenkt dann ins Negative um [3,5]. Je stärker der resultierende Beziehungskonflikt dabei ist, desto mehr leidet die Teamleistung [2,3].

Aufgrund dieses Zusammenhangs von Aufgaben- und Beziehungskonflikten, müssen sich Teamleiter für die Nutzung der positiven Wirkung aufgabenbezogener Konflikte zunächst mit der Frage beschäftigen, wie vermieden werden kann, dass sich aus Aufgabenkonflikten Beziehungskonflikte entwickeln.

Vertrauen im Team fördern

Um zu vermeiden, dass sachliche Auseinandersetzungen persönlich werden, müssen Teamleiter also die Wahrnehmung des Konfliktes durch die Teammitglieder berücksichtigen. Tatsächlich hat sich gezeigt, dass die inhaltliche Gestaltung eines Aufgabenkonfliktes dabei nur eine untergeordnete Rolle einnimmt. Die Art, wie ein Aufgabenkonflikt in einem Team gemanagt wird, hat zwar Auswirkungen darauf, wie sich ein Aufgabenkonflikt entwickelt, allerdings bleibt der Zusammenhang zwischen einem Aufgaben- und einem Beziehungskonflikt auch bei entsprechendem Management noch relativ hoch [6].

Der bedeutendste Faktor für den Zusammenhang von Aufgaben- und Beziehungskonflikt ist das Vertrauen innerhalb eines Teams. Vertrauen sich die Teammitglieder gegenseitig nicht, können sich aus Aufgabenkonflikten schnell Beziehungskonflikte entwickeln [7]. Umgekehrt hat sich gezeigt, dass Vertrauen innerhalb eines Teams davor schützt, dass aufgabenbezogene Auseinandersetzungen persönlich werden [5]. Vertrauen ist entscheidend dafür, dass Teammitglieder sachliche Kritik nicht als persönliche Anfeindung wahrnehmen, sondern bereit sind, ihre Meinungen und Ideen zu teilen und sich in das Team einzubringen [5].

Im folgenden Abschnitt werden nun vier beispielhafte Strategien beschrieben, die dabei helfen können, das Vertrauen in Teams zu stärken.

1. Teambuilding fördern

Eine einfache Möglichkeit, Vertrauen innerhalb eines Teams zu fördern, ist Teambuilding. Gerade bei neu zusammengestellten Teams, in denen die Teammitglieder noch keine Erfahrungen in der Zusammenarbeit sammeln konnten, ist es für die Vertrauensbildung wichtig, den Teammitgliedern die Möglichkeit zum gegenseitigen Kennenlernen zu geben. Eine Studie hat gezeigt, dass sich Teammitglieder umso mehr vertrauen, je besser sie sich gegenseitig kennen [8]. Teamleiter sollten daher darauf achten, den Teammitgliedern Raum für entsprechende Interaktionen zu geben. Neben offiziellen Teambuilding-Maßnahmen und gemeinsamen Teamtrainings sollten Teammitglieder auch die Möglichkeit zur informellen Kommunikation erhalten – gerade zu Beginn der Teamarbeit [8].

2. Gegenseitige Unterstützung fördern

Wie sehr man einer anderen Person vertraut, hängt stark davon ab, welche Verhaltensweisen diese Person in gemeinsamen Interaktionen zeigt [8]. Kontrollverhalten ist dabei nicht nur ein Indikator dafür, dass der Kontrollierende seinen Teamkollegen wenig vertraut, sondern bewirkt ebenfalls, dass diese dem Kontrollierenden weniger vertrauen. Umgekehrt bedeutet das: Je weniger sich Teammitglieder gegenseitig kontrollieren und je mehr sie sich gegenseitig unterstützen, desto stärker baut sich Vertrauen in einem Team auf [8]. Teamleiter sollten in ihren Teams daher folgende Normen etablieren [8]:

1. Teammitglieder sollen nicht die Qualität der Arbeit ihrer Kollegen überwachen (es sei denn, es ist explizit Teil ihrer Rolle).
2. Teammitglieder sollen keine Backup-Pläne für Aufgaben, für die eigentlich Kollegen zuständig sind, ausarbeiten.
3. Teammitglieder sollen nicht die Aufgabenerledigung ihrer Kollegen nachverfolgen.
4. Teammitglieder sollen ihre Kollegen bei der Bearbeitung von Aufgaben nicht übergehen.

3. Vorbildfunktion nutzen

Nicht nur das Verhalten eines Teammitglieds selbst, sondern auch das Verhalten des Teamleiters dieser Person gegenüber, stellt eine einflussreiche Informationsquelle über die Vertrauenswürdigkeit der Person dar. So neigen Teammitglieder dazu, Teamkollegen, denen vom Teamleiter Vertrauen entgegenge-

bracht wird, ebenfalls zu vertrauen [9]. Teamleiter wirken hier also als Vorbild für das Team und können so das Vertrauen innerhalb ihres Teams gezielt beeinflussen, indem sie zeigen, dass sie jedem Mitglied ihres Teams vertrauen. Besonders gegenüber Teammitgliedern, denen von ihren Kollegen weniger vertraut wird, sollte seitens des Teamleiters Vertrauen zum Ausdruck gebracht werden [9].

4. Kollegialen Zusammenhalt fördern

Eine starke Vernetzung der Teammitglieder, häufiger Austausch innerhalb des Teams und ein hohes Maß an gemeinsamer Aufgabenbewältigung fördern das Vertrauen innerhalb eines Teams und reduzieren so die Wahrscheinlichkeit, dass aus Aufgabenkonflikten heraus Beziehungskonflikte entstehen [10]. Teamleiter sollten sich bei der Ausgestaltung der Teamarbeit daher an folgenden drei Leitprinzipien orientieren [10]:

1. Arbeiten Sie kooperativ zusammen.
2. Teilen Sie Informationen untereinander.
3. Entscheiden Sie gemeinsam.

Fazit

Konflikte bei der Teamarbeit sind oft unvermeidbar. Sind persönliche Angelegenheiten oder logistische Aspekte der Zusammenarbeit Inhalte des Konfliktes, beeinträchtigt das die Teamarbeit. Aufgabenbezogene Konflikte schaden Teams hingegen nicht zwangsläufig. Ob sich aufgabenbezogene Konflikte negativ auswirken oder Teams sogar die Möglichkeit haben, von ihnen zu profitieren, hängt stark davon ab, ob sie aufgabenbezogen bleiben oder auch als persönliche Auseinandersetzung empfunden werden. Um zu verhindern, dass sich aus Aufgabenkonflikten Beziehungskonflikte entwickeln, ist es wichtig, eine Vertrauensbasis innerhalb des Teams zu schaffen und zu fördern. Teamleitern stehen dafür u.a. folgende vier Ansatzpunkte zur Verfügung:

1. Teambuilding fördern.
2. Gegenseitige Unterstützung fördern.
3. Als Vorbild fungieren.
4. Den kollegialen Zusammenhalt im Team stärken.

Glossar

Gruppendenken: Unterdrückung von Meinungsverschiedenheiten zugunsten einer angestrebten Gruppenharmonie, wodurch nicht alle in der Gruppe verfügbaren Informationen berücksichtigt werden und woraus häufig suboptimale Entscheidungen resultieren.

Literatur

- [1] KPMG (2009). *Konfliktkostenstudie: Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen*. Aufgerufen unter: http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf
- [2] De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741–749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- [3] 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. doi:10.1037/a0024844
- [4] O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the “pros” and “cons” of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance, 26*(3), 236–260. doi:10.1080/08959285.2013.795573
- [5] Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102–111. doi:10.1037/0021-9010.85.1.102
- [6] Huang, J. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict Management, 21*(3), 334–355. doi:10.1108/10444061011063207
- [7] Choi, K., & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior, 32*(8), 1106–1126. doi:10.1002/job.733
- [8] Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small Group Research, 39*(6), 746–769. doi: 10.1177/1046496408323569
- [9] Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1130–1138. doi:10.1037/0021-9010.93.5.1130
- [10] Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies, 44*(5), 733–758. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x

Autor

Daniel Abraham, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © fizkes - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Abraham, D. (2020). Don't take it personally – Wie Sie verhindern, dass Teamkonflikte persönlich werden. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (34). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

