



Faktenblatt 54

Agiles Arbeiten – Konfliktmanagement und Gesundheit

Abstract

Konflikte gehören in agilen Teams zum Alltag. Sie zu bearbeiten fällt mit zunehmender Selbstorganisation in den Verantwortungsbereich der Teammitglieder. Hier wird dargelegt, welche Konfliktpotenziale in agilen Teams vorhanden sind und wie sich diese auf die psychische Gesundheit auswirken. Es wird aufgezeigt, welche Voraussetzungen und Prozesse auf Teamebene sowie welche Rahmenbedingungen auf der Ebene der Organisation einer konstruktiven Konfliktbearbeitung dienlich sind. Hierfür werden jeweils praktische Massnahmen abgeleitet. Ein proaktives Konfliktmanagement dient dem Gelingen der Zusammenarbeit und der Entwicklung von Mensch und Organisation.

1 An wen richtet sich dieses Faktenblatt?

Dieses Faktenblatt zeigt auf, welche Konfliktpotenziale in agilen Teams vorkommen können, wie sie in Zusammenhang mit psychischer Gesundheit stehen und worauf man achten sollte, um mit Konflikten in einer konstruktiven Weise umzugehen. Es richtet sich an

- Projektleitende und Mitarbeitende agiler Teams, die zunehmend in der Verantwortung stehen, Konflikte zu bearbeiten,
- Entscheidungsträgerinnen und -träger, die die organisationalen Rahmenbedingungen gestalten können,
- Human-Resources-Fachpersonen, die agile Teams begleiten und unterstützen.

2 Agile Arbeitsformen und deren Konfliktpotenziale

Agile Teams sind eine besondere Form von Teams, insofern sie gegenüber traditionellen Teams eine hohe Selbstorganisation und ein hohes Mass an Kooperation und Kommunikation aufweisen ([siehe Faktenblatt 39](#)). Die Teams sind in der Regel interdisziplinär zusammengesetzt. Agile Teams verfügen

Inhaltsverzeichnis

1 An wen richtet sich dieses Faktenblatt?	1
2 Agile Arbeitsformen und deren Konfliktpotenziale	1
3 Der Einfluss von Konflikten auf die Gesundheit	2
4 Wie erkenne ich Handlungsbedarf?	3
5 Gesundheitsförderliches Konfliktmanagement	3
6 Fazit	5
7 Quellen	5

über eine hohe Entscheidungsautonomie. Es besteht eine starke Orientierung an den Teamzielen, die auf die Kundinnen, die Kunden und den Markt ausgerichtet sind. Sie entscheiden über Ressourcen wie Zeit, Geld, Arbeitskräfte und Räume. In kurzen, iterativen Zyklen werden Teilergebnisse erstellt, sodass für die Kundinnen und Kunden der höchstmögliche Wert erzeugt wird. Durch regelmässiges Feedback besteht eine grosse Transparenz über alle Aspekte der Zusammenarbeit. Führungsaufgaben werden über mehrere Teammitglieder verteilt. Diese übernehmen auch Verantwortung für sekundäre Aufgaben (Leistungsbeurteilung und -vergütung, persönliche Weiterentwicklung, Teamentwicklung usw.). Das bedingt neue Organisationsformen wie zum Beispiel Scrum.

All diese Merkmale sind im Hinblick auf Konflikte insofern bedeutsam, als im Übergang von traditionellen zu agilen Teams Konflikte aufgrund der neuen, damit verbundenen Anforderungen entstehen, und auch insofern, als Konflikte in Selbstorganisation, also durch die Teammitglieder selbst, bearbeitet werden müssen.

Im Rahmen eines Forschungsprojekts¹ wurde eine Palette an Konfliktthemen identifiziert, die das Konfliktpotenzial von agilen Softwareentwicklungsteams illustriert:

- Unklarheit über den Handlungsspielraum des agilen Teams, unangepasste übergreifende Prozesse (HR, Management)
- Fehlende rechtliche, organisationale und psychologische Kenntnisse und Ressourcen zur Erledigung von zusätzlichen, sekundären Aufgaben (z. B. Personalentwicklung)
- Individuelle Verhaltensweisen, die nicht den impliziten oder expliziten Regeln, Normen oder Standards von agilen Teams entsprechen
- Fehlende Akzeptanz gegenüber Teamentscheidungen und fehlende Bereitschaft, eigene Interessen und Bedürfnisse zugunsten der Organisation, des Teams oder der Kundinnen und Kunden zurückzustellen
- Offene Leistungsvergleiche und damit verbundener Rechtfertigungsdruck und Schuldzuweisungen

- Inoffizielle Entscheidungswege, ungleiches Mitsprache- und Entscheidungsrecht einzelner Teammitglieder, unklare Entscheidungen
- Mangelnde Selbstverantwortung und Aneignung neuer Rollen und Arbeitsweisen

Diese Übersicht ist nicht erschöpfend, zeigt aber deutlich, welche Themen gerade in agilen Teams virulent werden.

3 Der Einfluss von Konflikten auf die Gesundheit

Psychische Gesundheit ist ein wesentliches Resultat gelingender Zusammenarbeit in agilen Teams ([vgl. Faktenblatt 50](#)). Zahlreiche empirische Befunde zu traditionellen Arbeitsteams zeigen, dass Konflikte die Gesundheit beeinträchtigen können. Negative Konsequenzen zeigen sich an einem breiten Spektrum von Symptomen: Arbeits- und Konfliktstress [1], depressive Stimmung [2], Burnout [3], reduzierte Arbeitszufriedenheit [4] sowie erhöhter Drogen-, Alkohol- und Tabakkonsum [5], um nur einige empirische Befunde zu nennen.

Diese Befunde sind auch für agile Teams relevant. Im Rahmen des oben genannten Forschungsprojekts wurden weitere Belege für den negativen Einfluss von Konflikten auf die psychische Gesundheit gefunden. Beziehungs- und Rollenkonflikte, negative Konflikterfahrungen sowie vermeidendes Konfliktmanagement stehen in einem negativen Zusammenhang mit dem Kohärenzerleben, also der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeitsumgebung, einem Indikator für die psychische Gesundheit [6].

Die Konfliktforschung zeigt aber auch, dass Konflikte zum Wohlergehen und zur Leistungsfähigkeit von Arbeitsteams beitragen können, unter folgenden Voraussetzungen, die ebenso für agile Teams gelten:

- Es sind gemeinsame Ziele vorhanden [7].
- Die Teammitglieder bearbeiten Konflikte kooperativ, das heisst, sie anerkennen andere Meinungen, Interessen und Bedürfnisse und suchen allseits nützliche Lösungen [8].

¹ «Positive Conflict and Health in Agility» war ein von Innosuisse gefördertes und durch die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz unterstütztes Forschungsprojekt der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW (Projektnummer 26609.1 PFES-ES, Laufzeit 2017–2019).

- Die eigenen und die Interessen anderer werden gleichermaßen anerkannt und berücksichtigt [9].
- Es wird offen diskutiert [10].
- Aufgabenkonflikte schwappen nicht in Beziehungskonflikte über [11].
- Die kognitiven Kapazitäten im Team für die Informationsverarbeitung sind gut ausgebaut [12].
- Konflikte werden zu einem frühen Zeitpunkt bearbeitet, sodass sich keine Eskalationsmechanismen einschleichen [13].

Es wird deutlich, dass Konflikte sowohl negative als auch positive Auswirkungen haben können. Konfliktmanagement zielt darauf ab, die positiven Auswirkungen zu fördern und die negativen Auswirkungen zu minimieren.

4 Wie erkenne ich Handlungsbedarf?

Ein Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Akteuren,
- wobei mindestens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten im Denken/Fühlen/Wollen
- mit einem anderen Akteur in der Art erlebt,
- dass im Handeln eine Beeinträchtigung erfolgt. [14]

Folgt man der Definition von Glasl, dann besteht aus Sicht einer Person dann Handlungsbedarf, wenn diese sich durch eine Unvereinbarkeit mit jemand anderem in ihrem Handeln blockiert fühlt. Dann gilt es zu prüfen, worin der Konflikt besteht und welche Handlungsmöglichkeiten vorhanden sind, um den Konflikt zu lösen. Konfliktmanagement sollte jedoch schon ansetzen, bevor Konflikte auftreten. Es sind einerseits Bedingungen zu schaffen, die möglichst wenig Konfliktpotenzial beinhalten (z. B. kooperative Zielstellungen, die Wettbewerbsverhalten verringern). Andererseits sind Prozesse zu etablieren und Methoden bereitzustellen, die die Bearbeitung von Konflikten ermöglichen.

Handlungsbedarf besteht folglich sowohl auf der strukturellen Ebene als auch bei konkret auftauchenden Konflikten. Nachfolgend werden Massnahmen des gesundheitsförderlichen Konfliktmanagements auf unterschiedlichen Ebenen vorgestellt.

5 Gesundheitsförderliches Konfliktmanagement

Gesundheitsförderliches Konfliktmanagement in agilen Teams erfordert Voraussetzungen auf der Teamebene und auf der Ebene der Organisation.

5.1 Voraussetzungen auf der Teamebene

Zum einen geht es darum, günstige Bedingungen zu schaffen, und zum anderen darum, wesentliche Prozesse zu gestalten, die einen konstruktiven Umgang mit Konflikten ermöglichen (siehe Abbildung 1).

Konfliktmanagement ist eine Interaktion, die darauf ausgerichtet ist, aufgabenbezogene und zwischenmenschliche Unvereinbarkeiten zu bearbeiten. [15]

Diese Voraussetzungen zu schaffen und weiterzuentwickeln liegt bei agilen Teams in der Verantwortung aller Mitarbeitenden. Auf diese Weise übernehmen diese zunehmend die Ownership für die Grundlagen ihrer Zusammenarbeit und für die Konfliktbearbeitung.

5.2 Voraussetzungen auf der Ebene der Organisation

Konflikte sind angesichts ihrer positiven Wirkung auf Leistung und psychische Gesundheit wichtig in agilen Teams. Organisationen sollten daher ein grosses Interesse daran haben, eine Kultur zu schaffen, die die Bearbeitung von Konflikten unterstützt. Folgende Massnahmen fallen in den Verantwortungsbereich der Organisation bzw. ihrer Entscheidungsträger:

- **Der Grad der Autonomie der Teams** sollte seitens des Managements, der Linie und Stabsabteilungen wie Human Resources definiert sein. Übergeordnete Prozesse müssen in Passung mit den Teamprozessen stehen. Gegebenenfalls braucht es ein neues Verständnis etwa von Stabsabteilungen wie Human Resources und Organisationsentwicklung sowie eine neue Ausgestaltung ihrer Rolle und Funktion in einer weniger hierarchischen Umgebung. Möglicherweise werden diese Funktionen auch von den agilen Teams selbst übernommen.

ABBILDUNG 1

Bedingungen und Prozesse des Konfliktmanagements in agilen Teams



Gemeinsam geteilte Ziele

Diese sind eine Voraussetzung dafür, dass die Teammitglieder kooperieren und nicht in Konkurrenz zueinander treten. Nicht das Erfüllen von Einzelinteressen steht im Fokus, sondern Lösungen, die für möglichst alle von Nutzen sind [7]. Dies führt dazu, dass die Teammitglieder mit anderen zusammenarbeiten, Wissen teilen und sich gegenseitig unterstützen. Es entsteht ein Wir-Gefühl und ein mentales Modell im Sinne von «Wir ziehen am gleichen Strang». Konflikte werden dann eher als ein gemeinsam zu lösendes Problem gesehen, dessen Lösung der weiteren Kooperation und Zielerreichung dient.

Psychologische Sicherheit

Diese stellt die geteilte Überzeugung aller Teammitglieder dar, dass die Sicherheit innerhalb des Teams gegeben ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen [16], etwa Konflikte anzusprechen. Elemente von psychologischer Sicherheit sind beispielsweise offene Meinungsäusserungen, ausgeglichene Redeanteile aller Teammitglieder, Empathie (gegenseitiges Verständnis, Achtung der Bedürfnisse, Respekt), Wahrnehmung von Fehlern und Schwächen als Lerngelegenheit, Förderung von Neugier und Experimentieren sowie die Wertschätzung von individuellen Stärken, Talenten und Fähigkeiten. Wenn psychologische Sicherheit vorhanden ist, sind auch offene, kontroverse Diskussionen möglich.

Kooperatives Konfliktmanagement

Dieses stellt eine Fähigkeit von agilen Teams dar. Konflikte werden hierbei als gemeinsam zu lösendes Problem wahrgenommen. Perspektivenübernahme sowie das gegenseitige Zuhören und Verstehen sind zentral. Meinungen, Bedürfnisse und Ideen der Teammitglieder sind grundsätzlich legitim und werden in der Entscheidungsfindung möglichst transparent gemacht. Die Entscheidung ist im Idealfall eine von allen Beteiligten getragene Lösung. Gegenüber einer kompetitiven Kultur des Konfliktmanagements, die Gewinner und Verlierer hervorbringt, belegen wissenschaftliche Studien einen positiven Zusammenhang zur Teamperformance und Zufriedenheit.

Konfliktmoderation

Konflikte sollten nicht sich selbst überlassen, sondern aktiv angegangen werden. Das frühzeitige Erkennen von Konfliktsituationen und das Thematisieren im Rahmen der dafür vorgesehenen Kommunikations- und Reflexionsgefässe (z. B. Daily Scrum, Sprint Review oder Sprint Retrospektive) ermöglichen es, Konflikte nahe am Geschehen zu bearbeiten. So besteht die Chance, sie auch zeitnah zu lösen. Die Begleitung eines Konfliktbearbeitungsprozesses kann in Form einer Moderation [17] oder Mediation [18] erfolgen. Für die Moderation von Entscheidungen, bei denen unterschiedliche Vorstellungen in Übereinstimmung gebracht werden müssen, eignet sich beispielsweise auch die Methode der Konstruktiven Kontroverse [19, 20]. Dabei kommen Verhaltensweisen zum Tragen wie die Diskussion von entgegengesetzten Sichtweisen, das rationale Argumentieren, Perspektivenwechsel und die Suche nach Lösungen durch die Integration von Ideen.

Feedback geben und entgegennehmen

Damit können Konflikte einerseits vermieden werden, indem die Teammitglieder ihre Sichtweisen nicht nur zum Projektfortschritt, sondern auch auf den Umgang untereinander austauschen. Irritationen kann frühzeitig begegnet werden. Andererseits können Konflikte und das damit verbundene Verhalten ebenso frühzeitig thematisiert werden. Die Mitarbeitenden können sich gegenseitig erklären und Missverständnisse ausräumen. Konflikte, die dann immer noch bleiben, können mit Blick auf unterschiedliche Ansichten oder Interessen aufgearbeitet werden. Entsprechend sinnvoll ist es, ein Feedbacksystem in agilen Teams aufzubauen. Dazu gehören:

- unterschiedliche Möglichkeiten des Feedbacks (z. B. schriftlich, mündlich, face-to-face, online, Kommunikationsgefässe),
- die gemeinsame Erarbeitung von Feedbackregeln (z. B. offene Aussprache, Äussern von Kritik) und von Normen der Konfliktbearbeitung,
- regelmässige Feedbackrunden über positive und negative Aspekte der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag des agilen Teams (z. B. stehendes Traktandum im Sprint Review oder in der Retrospektive).

- **Strukturelle Massnahmen** in Form von Belohnungssystemen, Ressourcen- und Machtverteilungen sowie Zielsetzungen beeinflussen die Zusammenarbeit in und zwischen agilen Teams massgeblich. Entsprechend lohnt es sich, über deren Wirkweise auf die Zusammenarbeit und über die internen Verhältnisse der Zusammenarbeit nachzudenken und passende Strukturen zu schaffen.
- **Reflexionsgefässe** werden geschaffen, um Konflikte gemeinsam zu thematisieren (z. B. Austauschforen zwischen Teams oder auf Abteilungsebene).
- **Eine Supportstruktur** dient der Unterstützung des Konfliktmanagements in den Teams. Ombudsstellen, HR-Stellen, Organisationsentwicklung, externe und interne Moderation, Mediatorinnen und Coaches stehen zur Verfügung.
- **Institutionalisierte Trainings** helfen, Konfliktmanagementkompetenzen aufzubauen. Die Trainings sollten für alle Mitarbeitenden zugänglich sein. Diese sollten auch die Möglichkeit haben, sich zu Moderatoren, Mediatorinnen und Coaches ausbilden zu lassen.

Mit diesen Massnahmen können die passenden organisationalen Rahmenbedingungen gestaltet werden.

6 Fazit

Konflikte gehören in agilen Teams zum Alltag. Für eine gelingende und zielorientierte Zusammenarbeit sowie zur Förderung der psychischen Gesundheit ist ein proaktives Konfliktmanagement eine wesentliche Voraussetzung. Folgendes lässt sich festhalten:

Die Verantwortung, Konflikte zu erkennen und sie zu bearbeiten, liegt zunehmend bei den Teammitgliedern. Sie müssen die dafür notwendigen Kompetenzen aufbauen.

- Gemeinsame Ziele fördern den kollektiven Geist. Psychologische Sicherheit ist notwendig, um Konflikte anzusprechen. Konflikte kooperativ anzugehen statt gewinnen zu wollen, ermöglicht «open-minded» Diskussionen. Konflikte zu moderieren statt sie sich selbst zu überlassen, ermöglicht wirksame Lösungen. Ein Feedbacksystem unterstützt den Dialog systematisch und niederschwellig.

Die organisationalen Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen Konflikte in konstruktiver Weise bearbeitet werden können, liegt beim Unternehmen bzw. bei dessen Entscheidungsträgern und den Stabsabteilungen.

- Die Klärung der Autonomie im organisationalen Kontext ermöglicht eine effektive Nutzung des Handlungsspielraumes der Teams. Die transparente Gestaltung der strukturellen Einbindung der agilen Teams in die Gesamtorganisation und deren Entscheidungs- und Machtstrukturen ermöglicht koordinierte Zusammenarbeit. Übergreifende Reflexionsgefässe ermöglichen es, Konflikte für das Gelingen der organisationalen Zusammenarbeit zu nutzen. Eine Supportstruktur bietet zusätzliche Unterstützung für das Konfliktmanagement. Trainingsangebote zum Konfliktmanagement sind eine Investition in das Humankapital.

Proaktives Konfliktmanagement dient dem Gelingen der Zusammenarbeit und der Entwicklung von Mensch und Organisation.

7 Quellen

- [1] Römer, M., Euwema, M., Giebels, E. & Rispen, S. (2010). Leaders and Subordinates Conflict. In *IACM 23rd Annual Conference Paper (June)*.
- [2] Meier, L. L., Semmer, N. K. & Gross, S. (2014). The effect of conflict at work on well-being: Depressive symptoms as a vulnerability factor. *Work & Stress*, 28(1), 31–48.
- [3] Benitez, M., Guerra, J., Medina, F. J., Martinez, I. & Munduate Jaca, L. (2007). Consequences of conflict between supervisor and subordinates on well-being at work. In *IACM 2007 Meetings Paper*.
- [4] Poitras, J. (2012). Meta-analysis of the impact of the research setting on conflict studies. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 116–132.
- [5] Schantz, A. D. & Bruk-Lee, V. (2016). Workplace social stressors, drug-alcohol-tobacco use, and coping strategies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(4), 222–241.
- [6] Bauer, G. F., Vogt, K., Inauen, A. & Jenny, G. (2015). Work-SoC – Entwicklung und Validierung einer Skala zur Erfassung des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 23, 20–30.

- [7] Deutsch, M. (2014). Cooperation, competition, and conflict. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (3–28). San Francisco/CA: Jossey-Bass.
- [8] Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in self-managing work teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642.
- [9] Gilin Oore, D., Leiter, M. P. & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 56(3), 301–310.
- [10] Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 74(1), 33–52.
- [11] Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in topmanagement teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102.
- [12] Curseu, P. L., Boros, S. & Oerlemans, L. A. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict management*, 23(1), 97–107.
- [13] Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- [14] Glasl, F. (2010). *Konfliktmanagement* (8. Aufl.). Bern: Haupt.
- [15] DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578.
- [16] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- [17] Redlich, A. (2012). *Konfliktmoderation in Gruppen*. Hamburg: Windmühle.
- [18] Montada, L. & Kals, E. (2013). *Mediation: psychologische Grundlagen und Perspektiven*. Weinheim: Beltz.
- [19] Johnson, D. W. (2015). *Constructive Controversy. Theory, Research, Practice*. Cambridge: University Press.
- [20] Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (2015). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Gabler/Uniscope.

Impressum

Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Verantwortlich

Gerson Schärli, Gesundheitsförderung Schweiz

Autorin und Autor

- Prof. Dr. Albert Vollmer, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Ariane Vetter, Universitätsspital Zürich

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 54

© Gesundheitsförderung Schweiz, Mai 2021

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz
Wankdorfallée 5, CH-3014 Bern
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen